全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





跟巴菲特学投资绝学 跟王永庆学经营绝学

实中有虚的经营绝技
虚中有实的投资绝招

袁刚◎编著

石油工业出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





跟王永庆学经营绝学
跟巴菲特学投资绝学

——袁刚◎编著

石油工业出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

跟巴菲特学投资绝学 跟王永庆学经营绝学/袁刚编著.
北京：石油工业出版社，2010.8
ISBN 978-7-5021-7915-1

Ⅰ. 跟…
Ⅱ. 袁…
Ⅲ. ①巴菲特，W.—投资—经验
②王永庆—商业经营—经验
Ⅳ. ①F837.124 ②F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 141205 号

跟巴菲特学投资绝学 跟王永庆学经营绝学
袁刚 编著

出版发行：石油工业出版社
（北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011）
网 址：www.petropub.com.cn
编辑部：（010）64523643 营销部：（010）64523603
经 销：全国新华书店
印 刷：北京晨旭印刷厂

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷
787×1092 毫米 开本：1/16 印张：16.75
字 数：272 千字

定 价：34.00 元
（如出现印装质量问题，我社发行部负责调换）
版权所有，翻印必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

『前 言』

“投资要学巴菲特，经营要学王永庆。”这句广泛流传于商界的谚语，深刻地道出了一个深谙投资之道的“世界股神”巴菲特和一个洞悉管理之道的“经营之神”王永庆在人们心目中的崇高地位。他们两个是现代商业史上熠熠生辉的明星，也是那些想通过自己的智慧和努力而获得成功的人们的道路指南。他们创造的财富让无数人羡慕和惊叹，他们成功的脚步令无数人景仰和追随。

他们的影响之所以如此深远和巨大，在于他们是通过不懈的奋斗取得了光辉业绩和成就。巴菲特从1956年用向亲属集资的方式，以10万美元开始他的投资生涯，不断地在财富上“滚雪球”。近50年来，无论股市行情和经济运行状况如何，巴菲特从未遭遇过大的风险，而且以22%的水平，创造了在其他人看来不可思议、不可能达到的奇迹。今天，巴菲特已经坐拥几百亿美元的财富，被人们誉为“世界上最伟大的投资者”、“世界股神”。而王永庆则从一个不名一文的农家子弟开始奋斗，经过不断的努力拼搏，白手起家在几十年之内创造一个员工近10万人，资产总额高达1.5万亿台币，位居世界企业前50强的台湾最大民营企业王国——台塑集团，成为当代华人商业传奇的经典，人们尊他为“世界塑胶大王”，敬他为“经营之神”。

巴菲特和王永庆之所以取得如此巨大的成功，关键在于他们各自拥有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一套独特的投资及经营绝学，这使得他们从芸芸众生之中脱颖而出，成就其伟业。简而言之，巴菲特拥有一套“虚中有实”的投资绝学，其价值投资理念是“虚”，但他对投资对象的精准选择、对投资企业的科学分析、对风险的有效规避、对市场的准确把握等都是一系列“实”的行为。王永庆经营企业是实，但这都是在他的一系列“虚”的理念，如“管理科学化”、“经营合理化”、“客户至上”、“实效第一”、“贡献社会”等的引领下而展开。这些绝学，是他们历经成败得失之后精心提炼出来的，体现了他们应对变幻莫测的外在风险世界的一种高明的智慧，是那些投资创富和经营管理方面的人必须学习和借鉴的经验，是那些想成就不凡梦想的人必须遵循的人生准则。

精准选择。巴菲特在几十年的投资生涯中，取得了举世无双的投资收益，这与他拥有精准选择投资对象的能力密不可分。在他看来，要想取得超额的投资回报，必须做到不熟不做，不懂不买，在投资之前做足分析的功课，深刻了解投资对象，细心选对最具有发展潜力的行业，精心选准最具有发展潜力的优秀企业和明星企业进行投资，这样方能稳操胜券，收获巨大的财富。

价值投资。巴菲特之所以成为世界上最伟大的投资者，最核心的原因在于他始终奉行价值投资之道。他认为，投资股票就是投资于它的内在价值，我们在买入股票时必须对企业的全貌进行综合的考察，充分评估其内在价值，并且只有买入内在价值被市场低估的公司的股票，投资者才可以安全地获利。

科学分析。巴菲特的投资很少有出差错的时候，关键的原因在于他拥有一套科学的投资分析原则，能够在投资之前就找到好的投资对象。他认为，投资一个企业的股票就是投资于这个企业，因此有必要从企业类型、内在价值、管理、市场等多个方面来对企业进行理性的分析，确定其是否具有投资价值。这套科学的分析方法为巴菲特出入投资市场提供了有力的保障，让他成为当之无愧的“股神”。

规避风险。在巴菲特四十多年的投资生涯中，他经历过股市崩盘等多种险恶情况，但他仍然存活下来并获得可观的收益，这在于他有一套规避风险的绝学。他认为投资要把安全放在第一位，只做有把握的事情，只做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价值合理的生意，切不可进行短期炒作，提高综合判断力，有效控制风险，方可在市场中取得良好的投资回报。

胜出市场。巴菲特在其投资生涯中能够长期胜出市场，取得高额回报，是由于他拥有一套高超的投资策略。巴菲特认为，投资必须坚持简单实用并且正确的投资，坚持从长远利益来进行投资，只投资于自己所熟悉的企业，进行长期的集中持股，选择好投资的时机，充分利用市场情绪来把握机遇，并用概率论来指导自己的投资决策，就能够战胜那深不可测的"市场先生"，取得骄人的投资收益。

冷静细心。巴菲特在几十年的投资经营中无论市场景气还是不景气都能稳稳当当地盈利，这与他拥有冷静细心的投资紧密相连。巴菲特崇尚理性的投资观念，他时刻都保持清醒的头脑，凡事亲力亲为，注意调查研究，拥有足够的信息，并且不断学习，不断反思，这使得他在战胜自己的过程中战胜市场，成为世界上最大的财富赢家。

科学管理。王永庆曾经说过：无论企业的机会如何，最后的成败取决于管理。王永庆被誉为"经营之神"，其关键在于他拥有一套科学管理的绝学。他深得现代管理之精髓，高度重视管理在企业中的作用，积极推进管理制度化、管理目标化、管理压力化、管理责任化、管理细节化等一系列管理措施，终于把自己的企业打造成为台湾最大的民营企业王国，成为众人学习的对象。

合理经营。企业的经营管理不能做到合理化就会面临失败。王永庆认为，在管理和经营上，企业必须以止于至善作为最终努力的目标，抱着坚持不懈、持之以恒的精神，点点滴滴来追求管理的合理化，从问题的根本去追寻，一边做，一边改，深入事物内部，做到点、线、面相互结合，务求完善合理，这样才有可能让企业不断发展壮大，基业常青。

满足客户。王永庆的公司业务能够持续增长，公司产品受到客户的欢迎，其核心原因在于拥有一套满足客户需求的方法。在他看来，做企业不掌握客户就没有市场，因此必须加强对客户的管理，站在客户的角度来考虑问题，设身处地为客户着想，充分保障客户的利益与权益，与客户形成双赢的关系，这样才会让产品受到市场的欢迎，从而让企业拥有广阔的发展空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选才用人。王永庆成为经营之神，这与他高超的选才用人之智高度关联。在他看来，企业要养成力量，再雄厚的财力也不足恃，主要还是人的养成。他从实用的角度出发，强调“适才适所”，一方面重用顶级人才承担创造性工作，一方面大量运用中等人才承担普通任务。另外，他积极不惜重金培养人才，高薪聘请人才，创造一个公平合理的企业内部竞争环境，实施差别化待遇，给予员工相应的报酬，这使他的企业人才源源不断，并使企业得到持续的高速发展。

但求实效。做企业结果最重要，这要求经营者在管理之中必须务求实效。王永庆认为，要做好管理必须坚持务实为本，只求结果。他主张企业管理者必须要有务实的精神，做事须要效果优先，学会将目标一一细化，不断根据实际的需要对规章制度加以改正，积极进行管理品质的改善，把企业的一切工作都建立在务实的基础上，这样就会使企业的经营绩效得以不断提升，不断推进企业的发展。

明识晓义。王永庆白手起家，创造了一个巨大的财富帝国，这与他具有一套明识晓义的学问是分不开的。他认为，做事一定要有远见，要以社会大众作为企业发展考虑的前提，做人一定要善良，丢什么不可丢信用，要积极回报社会，并且具有不怕吃苦的精神，努力锻炼自己的忍耐力，始终不放弃寻找机会，这样不管做什么都会取得成功。

成功可以复制，只要我们掌握了他们的成功绝学。今天，我们面临一个财富充分涌流、机会随处涌现的社会，但“没有金刚钻，哪来瓷器活”？因此，我们必须通过努力学习他们两人的成功绝学，然后再根据实际加以综合应用，并在此基础上形成自己的投资和管理之道。这样，我们就一定能够创造出惊人的成绩，创造出不愧于这伟大时代的功业！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

『目　录』

上　篇
巴菲特“虚中有实”的投资绝学



第一章
巴菲特的精准选择之功

巴菲特在几十年的投资生涯中，取得了举世无双的投资收益，这与他拥有精准选择投资对象的能力密不可分。在他看来，要想取得超额的投资回报，必须做到不熟不做，不懂不买，在投资之前做足分析的功课，深刻了解投资对象，细心选对最具有发展潜力的行业，精心选准最具有发展潜力的优秀企业和明星企业进行投资，这样方能稳操胜券，收获巨大的财富。

找准未来发展潜力巨大的行业 …… 5
选准最具发展潜力的公司投资 …… 6
仔细寻找优秀的企业 …… 9
在熟悉的范围内选择企业 …… 11
避免投资商品型的企业 …… 14
不可投资于复杂的企业 …… 15
选出具有潜在财富的公司 …… 17

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章 巴菲特的价值投资之道

巴菲特之所以成为世界上最伟大的投资者，最核心的原因在于他始终奉行价值投资之道。他认为，投资股票就是投资于它的内在价值，我们在买入股票时必须对企业的全貌进行综合的考察，充分评估其内在价值，并且只有买入内在价值被市场低估的公司的股票，投资者才可以安全地获利。

始终坚持价值投资 …… 23
企业具有内在价值才值得投资 …… 24
充分关注影响内在价值的因素 …… 26
把投资当成经营企业是最佳的投资方式 …… 29
安全边际是价值投资的核心 …… 31
确认公司有可持续发展的能力 …… 34



第三章 巴菲特的科学分析之则

巴菲特的投资很少有出差错的时候，关键原因在于他拥有一套科学的投资分析原则，能够在投资之前就找到好的投资对象。他认为，投资一个企业的股票就是投资于这个企业，因此有必要从企业类型、内在价值、管理、市场等多个方面来对企业进行理性的分析，确定其是否具有投资价值。这套科学的分析方法为巴菲特出入投资市场提供了有力的保障，让他成为当之无愧的“股神”。

股要投资分析必不可少 …… 39
把自己当一名企业分析家 …… 41
正确地评估企业价值 …… 44
掌握分析企业的原则 …… 46

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

遵循两大市场原则 …… 49
时刻关注公司的商誉 …… 52



第四章 巴菲特的规避风险之要

在巴菲特的投资生涯中，他经历过股市崩盘等多种险恶情况，但他仍然存活下来并获得可观的收益，这在于他有一套规避风险的绝学。他认为投资要把安全放在第一位，只做有把握的事情，只做价值合理的生意，切不可进行短期炒作，提高综合判断力，有效控制风险，方可在市场中取得良好的投资回报。

把投资安全永远摆在第一位 …… 57
不打无把握的仗 …… 59
主动设立止损额度 …… 61
提高投资综合判断力 …… 63
有效控制投资的风险 …… 65
不可有暴富心理 …… 69
保住资本是投资策略的基石 …… 70
不可进行短期炒作 …… 72
做投资须胆大心细 …… 75



第五章 巴菲特的胜出市场之策

巴菲特在其投资生涯中能够长期胜出市场，取得高额的回报，这是由于他拥有一套高超的投资策略。巴菲特认为，投资必须坚持简单实用并且正确的投资，坚持从长远利益来进行投资，只投资于自己所熟悉的企业，进行长期的集中持股，选择好投资的时机，充分利用市场情绪来把握机遇，并用概率论来指导自己的投资决策，就能够战胜那高深不可测的“市场先生”，取得骄人的投资收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作出正确的投资策略 …… 79
从长远利益进行投资 …… 80
选准好投资的时机 …… 81
只投资自己了解的企业 …… 84
在别人恐惧时贪婪，在别人贪婪时恐惧 …… 86
按兵不动是一种聪明的投资策略 …… 88
充分利用市场情绪来投资 …… 91
在优秀企业出现危机时进行投资 …… 93
投资策略要做到简单实用 …… 96



第六章 巴菲特的冷静细心之习

巴菲特在几十年的投资经营中无论市场景气还是不景气都能稳稳当当地盈利，这与他拥有冷静细心的投资紧密相联。巴菲特崇尚理性的投资观念，他时刻都保持清醒的头脑，凡事亲力亲为，注意调查研究，拥有足够的信息，并且不断学习，不断反思，这使得他在战胜自己的过程战胜市场，成为世界上最大的财富赢家。

培养独立思考的习惯 …… 101
凡事都要亲力亲为 …… 102
拥有足够的耐心 …… 104
注意每一个投资细节 …… 106
学会战胜自己 …… 107
每时每刻都要保持清醒 …… 109
摆脱市场情绪的感染 …… 112
高度重视阅读的作用 …… 115
处处留心皆学问 …… 116
不断反思自己的失败 …… 118
不断进行学习 …… 121

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下 篇

王永庆“实中有虚”的经营绝学



第七章 王永庆的科学管理之慧

王永庆曾经说过：无论企业的机会如何，最后的成败取决于管理。王永庆被誉为“经营之神”，其关键在于他拥有一套科学管理的绝学。他深得现代管理之精髓，高度重视管理在企业中的作用，积极推进管理制度化、管理目标化、管理压力化、管理责任化、管理细节化等一系列管理措施，终于把自己的企业打造成为台湾最大的民营企业王国，成为众人学习的对象。

管理一定要做到制度化 …… 127
充分运用目标管理 …… 130
高度重视业务分析的作用 …… 132
发挥压力管理的作用 …… 133
坚持四大经营理念 …… 135
建立午餐汇报制度 …… 140
取得正确的单元成本分析 …… 143
大力推进单位责任制 …… 146



第八章 王永庆的合理经营之绝

企业的经营管理不能做到合理化就会面临失败。王永庆认为，在管理和经营上，企业必须以止于至善作为努力的最终目标，抱着坚持不懈、持之以恒的精神，点点滴滴来追求管理的合理化，从问题的根本上去追寻，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一边做，一边改，深入事物内部，做到点、线、面相互结合，务求完善合理，这样才有可能让企业不断发展壮大，活力永驻。

管理必须实现合理化 …………………………………………… 151
以“止于至善”作为最终目标 ………………………………… 152
注重细节追求合理化 …………………………………………… 153
求本之后方可求新 ……………………………………………… 156
积极推行电脑化管理 …………………………………………… 158
不合理就会落伍 ………………………………………………… 161
做好管理要有全面品质管理的精神 …………………………… 162
“点”的改善永无止境 …………………………………………… 164
不切实际的规定都应该修改 …………………………………… 166



第九章 王永庆的满足客户之法

王永庆的公司业务能够持续增长，公司产品受到客户的欢迎，其核心原因在于拥有一套满足客户需求的方法。在他看来，做企业不掌握客户就没有市场，因此必须加强对客户的管理，站在客户的角度来考虑问题，设身处地为客户着想，充分保障客户的利益与权益，与客户形成双赢的关系，这样才会让产品受到市场的欢迎，从而让企业拥有广阔的发展空间。

坚持客户至上的原则 …………………………………………… 171
加强对客户的管理 ……………………………………………… 173
为顾客提供最好的服务 ………………………………………… 175
保障客户的利益和权益 ………………………………………… 176
给客户提供需要的帮助 ………………………………………… 179
最好的态度服务客户 …………………………………………… 181

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章 王永庆的选才用人之智

王永庆被称为经营之神，这与他高超的选才用人之智高度关联。在他看来，企业要养成力量，再雄厚的财力也不足恃，主要还是人的养成。他从实用的角度出发，强调“适才适所”，一方面重用顶级人才承担创造性工作，一方面大量运用中等人才承担普通任务。另外，他积极不惜重金培养人才，高薪聘请人才，创造一个公平合理的企业内部竞争环境，实施差别化待遇，给予员工相应的报酬，这使他的企业人才源源不断，并使企业得到持续的高速发展。

选才用人的四个法宝 …… 185
投资办学培养人才 …… 187
给予员工相应的报酬 …… 189
人才要靠自己培养 …… 190
找到合适的人来充任 …… 193
想方设法聘请贤才 …… 197
创造公平合理的竞争环境 …… 199
制订人事的基本方针 …… 201
实施差别化待遇 …… 202
拥有高超的领导艺术 …… 204
有效激发属下的潜能 …… 207



第十一章 王永庆的但求实效之决

做企业结果最重要，这要求经营者在管理之中必须务求实效。王永庆认为，要做好管理必须坚持务实为本，只求结果。他主张企业管理者必须要有务实的精神，做事须要效果优先，学会将目标一一细化，不断根据实际的需要对规章制度加以改正，积极进行管理品质的改善，把企业的一切工作都建立在务实的基础上，这样就会使企业的经营绩效得以不断提升，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断推进企业的发展。

最重要的是管理水准如何 …… 211
实务健全才能做好管理 …… 212
开会最重要的是讲究效果 …… 213
将别人的优点变成自己的强项 …… 215
学会将目标逐一细化 …… 217
要积极进行管理品质的改善 …… 218
不达目的绝不罢休 …… 220
充分利用时间 …… 224



第十二章 王永庆的明识晓义之学

王永庆白手起家，创造了一个巨大的财富帝国，这与他具有一套明识晓义的学问是分不开的。他认为，做事一定要有远见，要以社会大众作为企业发展考虑的前提，做人一定要善良，丢什么不可丢信用，要积极回报社会，只投资而切不可投机，并且具有不怕吃苦的精神，努力锻炼自己的忍耐力，始终不放弃寻找机会，这样不管做什么都会取得成功。

做事一定须有远见 …… 229
始终不放弃寻找机遇 …… 231
只投资而不投机 …… 233
要有不怕吃苦的精神 …… 235
精打细算，节俭朴实 …… 237
慷慨回报社会 …… 240
什么时候都要讲信用 …… 243
努力锻炼自己的忍耐力 …… 245
做人一定要善良 …… 248
言行合一，行胜于言 …… 249

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上　篇

巴菲特“虚中有实”的投资绝学



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

••••••巴菲特的精准选择之功

巴菲特在几十年的投资生涯中，取得了举世无双的投资收益，这与他拥有精准选择投资对象的能力密不可分。在他看来，要想取得超额的投资回报，必须做到不熟不做，不懂不买，在投资之前做足分析的功课，深刻了解投资对象，细心选对最具有发展潜力的行业，精心选准最具有发展潜力的优秀企业和明星企业进行投资，这样方能稳操胜券，收获巨大的财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

找准未来发展潜力巨大的行业

行业的发展状况对该行业上市公司的业绩影响巨大，行业的兴衰是决定公司价值的最重要因素之一。从某种意义上讲，投资于某上市公司，实际上就是以该上市公司所处行业为投资对象。因此，投资必须投准行业，如果投资一个没有良好发展前景的行业，就有可能导致你的投资血本无归。

巴菲特的精准投资之功首先体现在对行业的精确选择上。在巴菲特看来，投资股票其实就是在“购买未来”。如果一个行业的将来没有发展的良好空间，即使这个企业现在再赚钱，他也不会向它投资。

巴菲特曾经说过，真正决定投资成败的，是公司未来的表现。对于一家上市公司来说，过去的辉煌事迹和今日的经营都已反映在今日的股价上了。因此，对于投资人来说，能否为我们赚钱的，是未来的成绩而不是过去的成就。试想，如果投资成败决定于过去和今天，那任何人都能做到投资致富，根本不需要很强的分析能力，因为过去和今日的业绩都是公开消息，人人皆知的。

就是因为投资成绩是由未来而定，所以巴菲特认为，行业的性质比管理人的素质更重要。毕竟，人心莫测，管理人可以“变质”，但整体行业情形一般不会那么容易变相。

巴菲特最青睐于投资那种不需要怎么进行管理就能够挣很多钱的产业。在投资行业的选择上，巴菲特往往也是选择一些资源垄断性行业进行投资。从巴菲特的投资构成来看，道路、桥梁、煤炭、电力等资源垄断性企业占了相当大的份额，如巴菲特2004年上半年大量吃进的中石化股票就是这种投资战略的充分体现。

每一个经济体系里的各种行业，都有着不同程度的竞争情形。有些行业很容易进入，因此竞争异常激烈。另一些行业则因消费者注重品牌等因素，而使得有关整个行业年年获利良好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特对必须时时聪明的竞争激烈却盈利较低的零售业与只需聪明一时的市场垄断却盈利很高的电视行业进行了对比：“零售业是竞争剧烈的行业。许多零售商曾经一度拥有令人吃惊的成长率和股东权益报酬率，但是到后来突然间业绩急速下滑宣告破产。相对于制造业和服务业，这种流星现象在零售业是屡见不鲜的。”原因是这些零售商必须时时保持比同行更加聪明。但不管你如何聪明，你的竞争对手随时准备复制你的做法，然后超越你。同时一群新加入的零售商又在用各种手段引诱着你的客户，一旦零售业绩下滑，就必定走向失败。

如果你很早以前就聪明地买下一家地方电视台，你甚至可以让你懒惰的侄子来经营，也会持续几十年的事业，你只需在幕后就可以获利。如果是职业经理来替你管理，你只要毫不干涉就可以得到高额回报。但零售业只要用人不当，就等于买了一张准备倒闭关门的门票。如果叫你侄子去管理超级市场，等于是企业快速自杀。巴菲特认为，在零售业里，缓行等于失败。

巴菲特在1996年伯克希尔致股东信上写道：对可口可乐、吉列这样的公司而言，即便是最强的竞争对手，若是他们说实话，也不会质疑可口可乐和吉列会在所属领域长期主导全球市场。因为巴菲特明白，自己选对了行业。

因此，我们要想学会巴菲特的精准投资之功，必须在行业研究上下足一番功夫，寻找那些未来潜力发展巨大的行业进行投资以获得良好的回报。

选准最具发展潜力的公司投资

找到最值得投资的行业之后，并不意味着你投资工作的完成，恰恰相反，这只是做投资功课的第一课。因为一个行业有着许许多多的企业，有些企业的发展一日千里，而有的企业却一年不如一年。因此，要想使自己的投资获得超额回报，还需要对行业内的企业进行分析，找准那些最具有发展潜力的企业进行投资，而这正是巴菲特的常用策略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特认为，要想投资获得成功，必须学会发现那些有潜力但还未被承认的公司，发现那些最优异但还未被注意的经营者，然后买他们公司的股票，从他们的卓越表现中分得红利，也就是说投资要学会把钱投在最有效率的公司和经营者的身上。

巴菲特投资于捷运公司的成功例子就充分说明了他的这种投资理念。

1963 年，巴菲特开始研究一种与以往所买股票都不相同的股票，它根本没有工厂，也没有硬件资产。实际上，它最有价值的商品就是它的名字。

当时，美国捷运公司绝对是一个符合时代潮流的公司。美国已经进入了太空时代，没有任何产品能像美国捷运那样恰当地代表着现代生活的成就。由于乘飞机旅行已经在人们的经济承受范围之内，所以中产阶级开始乘飞机到处旅行，旅行支票已经成了“通行证”。该公司成千上万美元的票据在流通，像货币一样被人毫不迟疑地接受着。到了 1963 年，有 1000 万公众持有美国捷运卡，这种卡只不过是 5 年前才引入的工具，而最初，公众还都觉得有必要带着现金去旅游。《时代周刊》宣告“无现金的社会”已经到来。一场革命即将开始，而美国捷运正是这场革命的导航灯。

结果出现了麻烦，在公司的一个遥远而微不足道的领地，灾难降临到美国捷运公司新泽西巴约纳的一个仓库。

这个仓库在一场毫无吸引力的平凡交易过程中接收了一批罐装莱油。这批货物是由庞大的联合原油精炼公司提供的，仓库给联合公司开出了收据作为这批所谓的色拉油的凭证，联合公司用此收据作为抵押来取得贷款。后来，联合公司宣告破产了。债权人抓住公司的抵押品不放。这时候，即 1963 年 11 月，美国捷运发现了问题：“进一步的调查发现油罐中只装有少量的莱油”。里面装的大部分是海水，简单地说，就是仓库蒙受了巨大的欺骗，其损失估计达 1.5 亿美元。

由谁来承担这项损失呢？联合公司首当其冲，但是它已经破产了。美国捷运的附属机构也已登记破产。美国捷运自己是否有责任还不能确定，但是总裁霍华德·克拉克深深地领悟到对于一个大名登记在旅行支票上的公司来说，公众的信任高于一切。克拉克于是承担了这项债务。

也就是说，母公司将面对各种索赔，潜在的损失是巨大的，实际上，它已经“资不抵债”。

1963 年 11 月 22 日，有消息传出，公司的股票从以前的 60 美元/股跌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到了56.5美元/股，当股市在肯尼迪遇刺之后重新开市时，跌落到49.5美元/股。

甚至有消息说它面临着无力偿付的风险。

当这些事件还没有发展到这一步时，巴菲特专门到奥马哈罗斯的牛排屋拜访了一次。这天晚上，巴菲特所感兴趣的并不是顾客们吃的牛排，也不是他们的衣服帽子，而是自己跑到收款机后面，一边和店主闲聊，一边观察着。他观察到这样的事实：不论是不是谣言四传，罗斯店的顾客们还是继续使用美国捷运卡来付餐费。从这一点他推断出，同样的情形也会发生在圣路易斯或是芝加哥乃至伯明翰的牛排屋中。

然后他来到奥马哈的银行和旅行社，在那儿，他发现人们仍旧用旅行者支票来做日常的生意。他还拜访了出售美国捷运汇票的超级市场和药店，最后他和美国捷运的竞争者进行了交谈。他的一番调查得出的两个结论，与公众的观点大相径庭：

（1）美国捷运并没有走下坡路。

（2）美国捷运的商标是世界上畅行标志之一。

美国捷运并没有本·格雷厄姆的感觉里所说的那种安全程度，因而它也不可能得到格雷厄姆的投资。格雷厄姆的经典信条十分清楚，购买一种股票必须以“来自于统计数据的简单而明确的数字论证”为基础，换句话说，就是要以运营资金、厂房和设备以及其他有形资产等一堆可以被测度的数据为基础。

但是巴菲特看到了一种逃避格雷厄姆视线的资产——美国捷运这个名字的特许权价值。特许权意味着独占市场的权力。卡迪纳尔拥有在圣路易斯的垒球特许权，因此没有其他的队伍可以申请加入。美国捷运就几乎是这样的。在全国范围内，它拥有旅行者支票市场80%的份额，还在付费卡上拥有主要的股份。巴菲特认为，没有任何东西动摇过它的地位，也不可能有什么能动摇它。它的顾客群所具有的忠实性是无法从格雷厄姆那种“简单的统计数据”中推断出来的，它不像有形资产那样会出现在公司的资产负债表上，比如伯克希尔的工厂等，然而这种特许权确实含有价值——巴菲特看来，这是一种巨大的价值。美国捷运在过去的10年中赚到了丰厚的利润，不管色拉油是不是真的，它的顾客并没有走开；而股票市场对这个公司的标价却是基于这样一个观点，即它的顾客已经抛弃了它。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1964年年初，股价跌至每股35美元，华尔街的证券商如同在唱诗班里一样哼着同样一个调子，一齐高唱着“卖!”而巴菲特决定去买。他将自己1/4的资产投到这种股票上，这种股票可能背负着一种未知的而且潜在有很大比例的债务。如果判断错了，他辛苦积累的财富和声誉将化为灰烬。

克拉克，美国捷运的总裁，向仓库的债权人提供了6000万美元，但他遭到了股东们的起诉，他们声称克拉克把他们的资产“浪费”在一种似是而非的道德义务上。

巴菲特不同意这种观点，他前去拜访克拉克，把自己介绍给他，自称是一位好的股东。“巴菲特买了我们的股票，”克拉克回忆道，“而任何在那种时候买进的人都是我们真正的同伴。”

当巴菲特告诉克拉克说他支持他时，一位美国捷运的律师问他是否愿提供证词。巴菲特来到了法院，告诉股东们，他们不该起诉，说他们应该感谢克拉克，因为他正努力不让这件事缠上他们。后来，他解释说：就我所关心的而言，那6000万美元是他该寄给股东们的红利，但在邮寄途中丢失了。我的意思是，如果他宣布要发6000万美元的红利，每个人都不会觉得世界像地狱一样了。

最终美国捷运渡过了危机，慢慢地走上正轨。巴菲特获得了成功，这家深具潜力的公司为他带来了丰厚的回报。

仔细寻找优秀的企业

巴菲特投资理念可以划分为两类：少数的优质企业在某个价位上值得投资，其他大部分属于业绩差或不好不坏的企业，这样的企业不能吸引长期投资。多数时候大部分企业的价值低于它们的价格，但有时候也有些好企业的股价低到几乎是白送。当碰到这种情况时，大胆地买进，不用考虑当前低迷的经济或股票市场的预测。

巴菲特认为，要想投资一个好企业，投资者就应当对企业和它所在的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业进行一定的了解。并且需要认真考虑以下几个问题：这家企业的运作模式是否简单易懂，是否具有持之以恒的运作历史，以及是否拥有良好的长期前景？因为在交易所上市的企业很多，但是真正优秀的企业只是少数，这就需要投资者去发现去挖掘。

虽然企业所在的领域不同，但是优秀企业会有一些共同之处。一般情况下，优秀的企业资本回报率较好。不过，投资者需要特别注意的是，这种较好的资本回报率能够真实反映企业经营状况与业绩，而不是作假账作出来的。投资者一旦购买了有作假行为的股票，将会带来重大的损失。所以，投资者要睁大双眼，避免上当受骗。

优秀企业的利润必须是现金利润。对于专业财务人员作出的报告，普通投资者往往心存畏惧，面对各种庞杂的信息，他们不知该从何下手。事实上不管这些报告写得多么复杂，你需要特别注意一点，那就是企业的利润必须是现金利润，这一点是很容易做到的。

优秀企业应该是简单的，可以被投资者了解的。当然，这里所说的了解，是指全面地了解企业的过去、现状及未来的发展，只有这样才尽可能减少犯错。如果你准备买入某企业的股票，应该了解这家企业的发展历程，以及该企业在它所处的行业中的地位，这样有助于你对企业的未来发展做出更为客观的评价。

优秀的企业有较强的商业特权，并有较为自由的定价，而且企业的利润可以预测。具有一定商业特权的企业，相比于普通企业，能一直保持较高的利润率。企业的利润是可以预期的。但是巴菲特不喜欢那些只赚不赔的大企业或是表面看起来很有发展前景的企业。巴菲特说："只有在对企业的盈利能力非常确知的情况下，我才会行动——不要像得克萨斯器械公司或是宝丽来公司，它们的收益能力仅仅是一种假设而已。"

企业的经营者不是由某个天才，而是由精明的团队作为后盾才得以达到管理的目的。另外，企业需要通过制度来保证其安全有效地运转。事实上，一个企业家无须是天才。因为任何一个经营者，都必须想到企业今后5年至10年的发展，而那些天才仅凭一时的意气行事，他们不太可能会这样做。优秀企业家是有长远打算的，且有长远发展的目光。优秀企业的固定资产投资收益率要比较高，达到应收账款通常和应付账款相抵消。这可能只适合于某些企业，但却会使许多在表面上看起来利润很高，可实际上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

非常糟糕的企业露出马脚。在泡沫经济时代，一些普通的企业把自己包装得非常优秀，可是他们再善于包装也很难伪造高投资收益率。

巴菲特寻找优秀企业的标准非常具体，但却一点也不复杂。因为他抓住了这些基本要件选择企业，所以他不用每天都紧张地关注股市变化，就可以轻松地获利。

巴菲特觉得，全面收购一个企业与购买该企业的股票，基本上没有差别。他比较注重于直接拥有整个企业，只有这样，他才能够直接参与如资本分配等重要的决策。如果无法直接收购，他则选择以购买该公司普通股的方式来占有公司股份。

无论是收购整个企业，还是只持有企业的部分股票，巴菲特都遵守同样的权益投资策略，即寻求他自己所了解的、有利于长期投资的公司。另外，公司的管理阶层必须是诚实的，并且要有充分的才能，最重要的一条是价格要吸引人。他对任何一个要收购的企业的买价非常在意。事实上，价格决定他是否买该企业。他并不是负担不起，这是必要条件，简单地说，他就是要找到值得投资的好价钱。巴菲特的方法是，先找出他想买的企业，然后考虑价格是否值得投资。

在巴菲特看来，股票是一个抽象的概念。他不主张以市场理论、总体经济概念或产业的趋势等去思考问题。恰恰相反，巴菲特的投资行为只和该企业的经济状况有关。他说，如果人们的投资行为只是基于一些表面的东西，而完全不了解企业的基本情况，那么，他们很容易在出现一点点情况时，就显得慌乱无主。

在熟悉的范围内选择企业

巴菲特有一条重要的投资经验：不熟不做，不懂不买。其主要意思就是不熟悉不了解的上市公司不去参与，把自己投资的目标限制在自己能够理解的范围内。巴菲特多次忠告投资者：“一定要在自己的理解力允许的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

范围内投资。”观察巴菲特长期持有的股票：可口可乐、吉列公司、麦当劳、富国银行等，每一种都是家喻户晓的全球著名企业。这些企业的基本面容易了解，易于把握。基本面不了解的公司他一般不去参与，在2000年全球都在炒网络科技，由于巴菲特设定不熟不做的理念，所以他管理的基金没有去投资网络科技类的上市公司，随后网络科技股泡沫破灭，很多投资者亏损惨重，巴菲特管理的基金没有受到影响，仍保持较为稳健的收益。这都是不熟不做的投资理念在操作中的体现。

巴菲特投资华盛顿邮报公司的时候，就做了详细的了解和分析，当自己真正熟悉了该行业和该公司后才决然进行投资。1973 年，巴菲特向华盛顿邮报公司投资 1060 万美元，到 1977 年他的投资又增加到 3 倍，到 1993 年，巴菲特对该公司的投资已达到 4.4 亿美元。而华盛顿邮报公司给伯克希尔公司的回报则更高。这证明巴菲特认为“一份强势报纸的经济实力是无与伦比的，也是世界上最强势的经济力量之一”的看法是符合实际的。当巴菲特购买华盛顿邮报的股份的时候，它的股东权益报酬率是 15.7%，只略高于斯坦普工业指数平均股东权益报酬率。但至 1978 年，华盛顿邮报公司的股东权益报酬率就增加了一倍，是当时斯坦普工业指数平均股东权益报酬率的两倍，比一般报社高出约 50%。以后 10 年间，华盛顿邮报公司一直维持着它的领先地位；到 1988 年，它的股东权益报酬率更达到了 36.3%。在 1975 年至 1991 年期间，华盛顿邮报公司赚取的现金，比转投资于本业所需资金多出许多，面临将盈余还给股东还是运用到新的投资机会的选择时，巴菲特倾向回馈给股东，其做法是大量购入邮报公司的股票，以每股 60 美元的价格，购入了 43% 的股份。1990 年，该公司将每年给股东的股息由 1.84 美元增加到了 4 美元，增加了 117%。这样，不管是卖出该股票或继续持有该股票的投资者，都由此获得了丰厚的回报。

统计资料表明，从 1973 年到 1992 年的时间中，华盛顿邮报公司为它的业主赚了 17.55 亿美元，从这些盈余中拨给股东 2.99 亿美元，然后保留 14.56 亿美元，转投资于公司本身。其市值也从当年的 8000 万美元，上涨到 27.1 亿美元，市值上升了 26.3 亿美元。期间为股东保留的每 1 美元盈余，经转投资后其市值增值为 168 美元。

巴菲特的得意之作还有 1992 年以 74 美元一股购下 435 万股美国高技术国防工业公司——通用动力公司的股票，到年底股价上升到 113 美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特在半年前拥有的3.22亿美元的股票已值4.91亿美元了。

他的成功使其一举一动都受到别人的注意，不少投资者索性模仿他，他买什么也跟着买什么。

1994年下半年，甘尼特公司的股票价格在45美元至50美元之间徘徊。巴菲特的平均买入成本为每股48美元。假设增长率为12%，巴菲特买入价为甘尼特公司股票内在价值的60%。若增长率为10%，则为内在价值的54%。不管怎样，都有安全收益空间。

对甘尼特公司的投资是巴菲特的经典投资之一。由于甘尼特公司的状况符合巴菲特的投资准则。当其他人认为传媒业前景不妙而大量抛售报业公司的股票时，巴菲特却入市购进，并再次稳操胜券。

首都/美国广播公司创办于1954年，此后30年里，在董事长汤姆·墨菲的主持下，进行过30笔以上有关广播及出版的收购行动。从20世纪80年代中期起，巴菲特斥巨资对首都/美国广播公司投资。令许多业内人士感到震惊的是，在1987年10月美国股市大跌期间，巴菲特手中的投资组合只有3种，即价值10亿美元的首都/美国广播公司、7.5亿美元的GEICO股票和3.23亿美元的华盛顿邮报公司。首都/美国广播公司在其20亿美元的投资组合中所占的重要地位由此可见一斑。

收购首都/美国广播公司对于巴菲特来说是冒了风险的，因为墨菲向巴菲特开出的售价是每股172.5美元，而这个价格与公司当时价值相比，显然已经高了，而且专家们提到，按格雷厄姆的计算公式，这家公司每股单价应在203美元左右，也就是说，只有8%的安全边际，而与低于净资产值2/3的安全边际理论相比，不仅有违于巴菲特的老师本杰明·格雷厄姆的安全边际理论，甚至与巴菲特一贯的收购风格也不相符。对此，巴菲特承认他已对这一原则作了折中。

其实，巴菲特基于对传媒业的深刻了解，才敢于作出这项决定的。而且这里有一个特别的考虑，是为了该公司聪明而且精明的管理层而下决心的，这是针对沃伦·巴菲特所崇拜的汤姆·墨菲而言。事实证明巴菲特的决策是正确的，在整个20世纪80年代中，首都/美国广播公司的股东报酬率大约维持在5%~7%，比斯坦普工业指数还高，其毛利率也是美国一般企业的三倍。

作为投资者，对不熟不做的投资理念要多加利用，在操作过程中可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低,10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资一些自己熟悉的公司。熟悉的公司主要分为以下三种：自己所在地的上市公司；自己所处行业的上市公司；基本面比较熟悉易于了解的上市公司。这些公司，投资者自己比较熟悉，容易作出正确的判断。

避免投资商品型的企业

巴菲特认为，企业从投资的角度来划分，可分成两大类，一类是商品形式的企业，另一类是消费独占的企业形式。在他看来，最明智的选择就是投资消费独占型的企业，而远离商品型的企业。每次工作后你可能总是要喝可口可乐，由于可口可乐风行全世界，你可以说它是消费独占的企业。你读的华尔街日报，也是消费独占的企业。你可能用香奈儿香水，这是消费独占的企业。而你的汽车必须加油，这是商品型企业。你要买小家电，这也是商品型企业。

那么，为什么巴菲特不愿意投资商品型的企业呢？道理非常简单，商品型企业的顾客群不是消费者，而是其他的公司。这些公司不像消费者那样，会对品牌产品日久生情、变得情有独钟。反之，它们的采购标准是价格和品质。因此对于投资者来说，不但很难注意到多个行业里的动态，而且竞争更是激烈，导致盈利水平降低，这些客户很容易就会转换供货商。这不是客户不讲人情，而是如果他们讲太多的人情、从你这里进更贵的货，将会被自己的行业竞争者击败而倒闭。

由此可见，商品型的企业一不小心，就会被取代。其实，这种事情市场上经常会发生。更麻烦的是，商品型企业的命运并不完全由自己主宰。劳工成本就是一个很典型的例子。这就是为什么各种制造企业把自己的加工厂从先进的国家转移到发展中国家，接着再转移到落后国家的原因。

商品型企业从投资的角度来看，未来的成长空间很小，由于价格的竞争，这些企业的利润一直很低，所以企业就缺乏扩张的能力，无法投资更新、更有赚钱能力的项目；就算这些企业设法开始赚钱，资金通常为了保

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持竞争的能力而用来更新工厂的设备。

有时为创造市场区隔，商品型的企业运用广告轰炸消费者，让消费者以为他们的产品胜过竞争对手。在某些例子当中，企业为保持领先的优势，做一定幅度的修正是必不可少的。然而，不管商品型的企业做多少修正，如果消费者选购的主要标准只是价格，那么取得领先的地位只能是低成本的公司，其他的企业只能不断挣扎，以求得生存。

对于不选商品型企业的原则，巴菲特经常举柏林顿公司为例进行说明。柏林顿是一家生产商品型产品的纺织公司。它 1964 年的营业额是 12 亿美元，股票大约 30 美元一股，从 1964 年至 1985 年期间，公司的资本支出大约 30 亿美元，或是每股 100 美元。资本大部分的支出都用来改善成本、扩充设备。1985 年公司的营业额是 28 亿美元，由于通货膨胀而丧失不少销售机会，收益也比 1964 年大幅减少，1985 年股票每股 34 美元，只比 1964 年高一些，公司 21 年的营运花了投资人 30 亿美元，却只能稍微地增加了股东的收益。

这种低效率的企业增长，原因不在管理方面，因为纺织业界最能干的一群人是柏林顿的管理阶层。其问题的主要原因是在于这个工业本身由于过度的竞争，使得经济层面表现不佳，进而造成整个纺织业实质上的生产力过剩。这就表示在价格上的强烈竞争，造成较低的利润。这代表失败的股东以及表现不佳的股票。

不可投资于复杂的企业

当今世界股市第一投资大师沃伦·巴菲特其股市投资原则的核心看上去很简单：该买什么股票？以什么价格买？巴菲特所用的就是这两招，似乎是每个人都会的两招，但在巴菲特手中就无敌于天下。任何领域的最高境界都是简洁明了的。

巴菲特不碰复杂的企业，对于那些正因面临难题而苦恼，或者因为先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方都开户比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前的计划失败，而打算彻底改变营运方向的企业，他也是敬而远之。根据巴菲特的经验，报酬率高的公司，通常是那些长期以来都持续提供同样的商品和服务的企业。彻底改变公司的本质，会增加犯下重大错误的可能。

巴菲特说：“股民操作应遵守越买越少的原则，在股市冷清之时买入，当股价上涨之后，如果看不准，就不要再加码，先试探一下，确信还能持续上涨几天时，才可买进，但量一开始要小。”

巴菲特相信，“重大的变革和高额报酬率是没有交集的”。不幸的是，大多数的投资者都背道而驰，拼命抢购那些正在进行重组变革的公司。巴菲特说，基于某些不可理解的原因，投资者往往被一些企业将来可能带来的好处之假象所迷惑，而忽略了眼前的企业现实。

巴菲特从经营与投资的经验中学到，“咸鱼很少能够大翻身”。把气力花在以合理的价位购买绩优的企业，远比以较低的价格购买经营困难的公司更为划算。巴菲特解释说：“我还没有学习到如何处理难以应付的企业问题。我学会的只是去避开它们。我之所以能够成功，并不是因为我有能力清除所有的障碍，而是在于我专注地寻找可以跨越的障碍。”

巴菲特告诉伯克希尔公司的股东，他第一次和华盛顿邮报公司有财务上的关联，是在他13岁的时候。当时他的父亲在国会服务，他做送报生就专门送《华盛顿邮报》和《时代前锋报》。巴菲特总是喜欢提醒别人：我在格雷厄姆买下《时代前锋报》前，就已经将这两个报纸并购了。

很明显，巴菲特非常了解报纸丰富的历史，他认为《新闻周刊》是一个可以预测其未来的企业。他也很快地就知道了公司的表现。华盛顿邮报公司多年来，一直报道他们广播部门主要的绩效。巴菲特根据他本身的经验和公司成功的历史判断，他相信这家公司拥有一贯优良的营运历史，未来的表现将可预期。

巴菲特“不碰复杂的企业”，使他的投资在自己的掌控范围之内，从而增加了投资的稳妥性和安全性。对可口可乐的投资就体现出了他的这一理念。

可口可乐是世界上最大的软饮料生产和经销商。

巴菲特与可口可乐的关系可以追溯到他的童年时代。他5岁时第一次喝可口可乐。不久以后，他就开始从他祖父的小店里用25美分买6瓶可口可乐，再以每瓶5美分的价格卖给邻居。在这之后的50年中，他一直在观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

察可口可乐公司的成长，但却一直没有买进过可口可乐公司的股票。即使在1986年，他正式宣布可口可乐公司生产的“樱桃可乐”为伯克希尔·哈撒韦公司股东年会上的指定饮料时，仍然没有买进1股可口可乐公司的股票。直到两年后，即1988年，巴菲特才开始买入可口可乐公司股票。

1989年巴菲特公开宣布他已持有可口可乐公司6.3%的股份。亚特兰大《机构》杂志的记者梅丽莎·特纳采访了巴菲特。她问了巴菲特一个经常被问到的问题：为什么没有更早持有可口可乐公司的股份？巴菲特谈了他最终决策时的想法。

巴菲特回答说：“假如你要离开10年，而此时你想做一笔投资，你了解你现在所知道的一切，但当你不在的时候不能改变这一切。你会怎么想？”显然，这家公司的业务要简单易懂，在这些年内的政策要始终如一，并且其长期业绩的展望要令人满意。“假如我知道一些事情确定会发生——例如，市场会不断地扩大，公司领导不会更换，公司将有可喜的成长。但我唯独不了解像可乐这类商品和可口可乐公司的业务。”巴菲特解释说：“我必须确信当我回来时，这家公司会比现在做得更多更好。”

但为什么现在又买进可口可乐公司股票呢？巴菲特解释说，可口可乐公司的特性已存在了几十年。他看上了可口可乐公司20世纪80年代由罗伯托·格伊祖塔和唐纳德·考夫领导下所发生的变化。

巴菲特投资中的不碰复杂的公司，尽量投资简单易懂自己能掌控其经营情况的公司，也可以说是我们通常所说的“简单的问题不要复杂化”在投资中的应用，如果公司过于复杂，自己没有能力对这家公司的核心业务的前景做出判断，那再好的投资前景也不能贸然投入。

选出具有潜在财富的公司

选择正确公司，是长期持股的前提，更是赚取高额利润的前提。那么，如何在浩如烟海的众多公司中选出具有财富的公司呢？巴菲特认为，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最优秀的投资对象应同时具备以下三个特征。

第一特征：广阔前景的产业。

产业对企业的影响是巨大的，有时甚至是决定性的。

首先，人一旦搞错了方向，是很难出现正确的结果的。就好比你拿着错误的地图是很难到达你所要去的目的地一样。

其次，不同的产业所产生的利润也是不同的。比如，社会生活中分工不同，做不同的活儿带来的报酬也不同，律师、私人医生所赚的收入就是比普通工人多，其职业的稳定性也较高。所以，所处产业不同，企业所得到的利润、承受的竞争压力以及获得成功的机遇也不同。

最后，好行业是支撑公司发展的关键。公司具有较强的发展能力不一定是管理者有超人的智慧。有时，虽然一些公司的管理层经常会发生变动，虽然公司的经营策略表现得朝令夕改而毫无理性可言，但是，只有消费者对好的产品与服务的需求永远不变，即这是一个大众迫切需求的行业，只要管理者不犯过于愚蠢的错误，那么，这样的公司往往会获得较好的收益。巴菲特反复强调这点："良好的管理记录与其说是你很有效率，倒不如说是因为你上了哪条船。当有着辉煌名声的管理人员要去对付前程黯淡、管理混乱、声名狼藉的公司时，不变的只会是公司的名声。如果你发现自己在一艘长期漏水的船上，那么造一艘新船要比补漏洞有效得多。优秀的骑士会在好马、而不是衰弱的老马上充分发挥。我对此事的观点从未改变。"

有句话说：真正最好的企业是"傻瓜"都可以管的。其实，这句话既道出了面对行业的困境，巧妇也难为无米之炊，又说出了了解一个管理者是很难的，有时让你失望的往往是你最信任的管理者。但是，行业却不含糊，它永远不会骗人，行业的发展，产品的需求是一目了然的。

第二特征：成长型的小企业。

成长型的小企业有许多的机会。随着新经济的发展，信息技术的运用，产品周期缩短了，竞争日益加剧，能活下去，就会占领市场。成为霸主，赢家通吃！

彼得·林奇在《战胜华尔街》中说："投资大、小企业都能赚钱，但如果你专注于小企业，你可能干得惊人的好！'小的'不仅是美丽的，而且是最能赚钱的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股价与企业的成长是休戚相关的，一个小企业成长十倍，它的股票可能翻二十倍。小企业想要达到长期高速增长，同样是不可能的。但是，由于它起步基数小，面对巨大的市场，连续几年的高速增长却是完全有可能做到的。如果投资者能够提早发现一个新兴产业中有强大竞争实力且注定会成为产业巨人的小企业，无疑就是找到了一个巨大的金矿。

事情都不是十全十美的。成长型的小企业同样存在着许多风险。彼得·林奇说："对于小公司，最好等到它们有利润之后再投资。"也许你已经发现，许多成长型的小企业在市场的大潮中被消灭了，活下来的只有极少数的成功者，取得最初的获利能力是具备生存能力的一个基本尺度。

第三特征：具有强大竞争优势的企业。

巴菲特认为，对于投资来说，最为关键的还不是确定某个产业对社会的影响力有多大，或者这个产业将会增长多少。而是，作为一个投资者，最先考虑的是要确定任何所选择的一家企业的竞争优势，而且更重要的是确定这种优势的持续性。

领导者和被领导者是不同的，领导者总是少数，被领导者却是多数。优秀的企业同样如此，聪明的，是少数的。优秀的企业必定胜于大多数一般的企业。投资者应着重于找到优秀的"头脑"。

竞争优势是企业的核心，对于商场上的任何企业，包括上市公司来说，没有竞争力，就意味着有随时面临着关门的危险。找到具有竞争优势的企业就相当于为自己的投资上了一把保险锁。如何测量以及区分一家企业是属于哪一种竞争优势呢？您可以通过以下的标准进行判断：

（1）它所具备的优势，其他企业有无？

（2）这种优势是否容易被模仿？

（3）这种优势能持续多久？竞争中的贡献多大？

（4）企业为保持这种优势做了哪些工作？

（5）这家企业明显的劣势在哪里？

在分析企业的竞争优势时，巴菲特曾经说过自己的分析方法："在一段时间内，我会选择某一个行业，对其中六七家企业进行仔细研究。我不会听从任何关于这个行业的陈词滥调，而是努力通过自己的独立思考来找出答案……打个比方，我选择了一家保险公司或一家纸业公司，我就会先想象一下自己在接手了这家公司之后，当然是长期地经营下去，我将如何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理这家公司？应该考虑哪些因素的影响？需要担心什么？谁是我的竞争对手和客户？这家企业具有什么样的优势与劣势……进行了这样的分析之后，我就会对这家公司有着可能比管理层更深刻的了解。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

······巴菲特的价值投资之道

巴菲特之所以成为世界上最伟大的投资者，最核心的原因在于他始终奉行价值投资之道。他认为，投资股票就是投资于它的内在价值，我们在买入股票时必须对企业的全貌进行综合的考察，充分评估其内在价值，并且只有买入内在价值被市场低估的公司的股票，投资者才可以安全地获利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始终坚持价值投资

价值投资法是一套买卖股票的方法，在选股时，有它独特的准则。但是基本上，价值投资法是教人买入股票的时候，这些股票如果不是物超所值就不要买入。价值投资法是巴菲特最重要的投资理论，是巴菲特进行股票投资的核心理念和选股基础。

巴菲特认为，价格是你将付出的，价值是你将得到的。在决定购买一只股票时，就要对其内在价值进行评估。但没有任何公式能够准确地用来计算内在价值，所以你必须了解你要买的股票背后的企业。

一般来说，采用价值投资法的投资者会用买下整个企业的审慎态度来下单买股票，而不太注意当时股票市场的状况、政治氛围等。比如说，采用价值投资法的人在选择股票的时候，好比要买下街角的杂货店一样，他会询问自己很多问题：这家店的财务状况怎样？是否存在很多负债？交易价格是否包括了土地和建筑物？未来能否有稳定、强劲的资金收入？能够有怎样的投资回报率？这家店的业务和业绩成长的潜力怎样？

投资者如果对如上问题都有满意的答案，并能以低于未来实值的价格把这家店面买入，就得到了一个价值投资的标的。

价格便宜是价值投资的宗旨，股票价格越便宜越值得买。这里所谓的便宜就是资产出现大折让，也就是股票价格大大低于其实际价值。除此之外，市盈率越低越好。现在，这些数据都非常容易发掘。但是公司的每股资产值，以及折让多少，要由何处得知？这些都是投资者所关心的。其实，答案很简单。这些数据许多时候都能从公司的年报中找到。上市公司每年会发一份年报，报道过去一年公司的发展情况：盈利或者亏损；公司的资产有什么变动以及每股的资产值是多少。在公司发表其半年总结及年终总结时，我们可以从其盈亏账及资产负债表里面看到这些内容。寻找这些数据并不难，但在找到数据以后，投资者就要自己计算一下，当前这家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的股价，与其每股的内在价值相差多少。究竟是不是有折让？假如有的话，折让为多少？计算出这些数据以后，投资者就可将不同的公司进行比较，考虑到底哪家值得买，哪家不值得买？

价值投资并不复杂，巴菲特曾将其归结为三点：把股票看成许多微型的商业单元；把市场波动看做你的朋友而非敌人；购买股票的价格应低于你所能承受的价位。其实，掌握这些理念并不困难，但很少有人能像巴菲特一样数十年如一日地坚持下去。

企业具有内在价值才值得投资

巴菲特的老师格雷厄姆认为，股票是具有“内在价值”的，巴菲特则很好地继承并完善了这一观点。他认为，“内在价值是一个非常重要的概念，它为评估投资和企业的相对吸引力提供了唯一的逻辑手段。内在价值可以简单地定义如下：它是一家企业在其余下的生命中可以产生的现金流量的贴现值。投资股票就是因为它具有内在价值，所以才值得投资。

巴菲特在40多年的股票投资活动中，十分重视考察企业的内在价值。他确信，由于市场的非理性行为，某些股票的内在价值有时会被市场低估或高估，而股票的合理价值，最终会在市场中得到体现，这样买入内在价值被市场低估的公司的股票，投资者就可以安全地获利。

巴菲特一般根据企业的内在价值评估和把握公司状况，并判断其未来境况是否光明远大。当时吉列公司各项财务指标，包括权益资本收益率和税前盈余率，都在不断提高。而且，吉列有提高产品价格的能力，这保证了其权益资本收益率高于平均水准，公司的商誉也会随着产品价格能力不断提高。公司的高层管理者一直在尽力减少吉列公司的长期债务，努力提高公司股票的内在价值。这些都表明吉列股票值得购买，但巴菲特还要考虑吉列公司当前股票价格是否被高估。

1990年年底，吉列的股东收益为2.75亿美元。从1987年到1990年，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吉列的股东收益率每年以16%的速度增长。尽管4年的时间还不能充分判断公司是否具有长期成长性，但仍可作为一种参考的依据。1991年，巴菲特评价吉列公司和可口可乐公司时说："吉列公司和可口可乐公司是世界上最好的两个公司。我们坚信在未来的时间里，它们的收入将以更强劲的速度增长。"

1991年美国政府发行的30年期债券到期收益率为8.65%，巴菲特为保守起见，以9%的折现率对吉列公司进行了估价，发现吉列公司收入的未来成长率完全可以超过折现率。假设吉列在10年内收入以年均15%的速度增长，10年后再以较低的5%成长率增长，那么以9%的折现率来折现吉列公司20世纪90年代的股东收益，吉列公司内在价值约为160亿美元。如果把吉列未来10年成长率下调至12%，公司内在价值则约为126亿美元，若下调至10%则约为100亿美元。即使成长率下降到7%，公司内在价值仍达85亿美元。由此可知，吉列内在价值符合投资条件。

由于吉列公司良好的管理水平，巴菲特对该公司的持续发展前景有很大的信心，在他40多年的投资生涯中，始终不遗余力地考察和研究企业的内在价值。为此，他也获得了巨大的投资收益率。

巴菲特认为，评估股票内在价值的最大难题，在于它必须根据公司未来的业务发展情况来进行，而未来业务发展具有动态性、不确定性，而且预测时间又长，所以很难精确。从这个角度看，内在价值的评估既是一门科学，也是一种艺术。而且它只能是一种估计值，不可能非常精确。但是，大致准确的价值评估所构成的区间范围，对股票投资决策仍然能起到应有作用。

1994年，巴菲特在伯克希尔的年报中，用了好几页的篇幅说明其追求内在价值的过程。正如大部分投资者所预期的，巴菲特会定期报告公司的每股账面价值。

"正如我们一再告诉大家的那样，内在价值才是关键所在，有些事情是不能用定义说明但是却又不得不列入考虑的。"巴菲特说，"我们将内在价值定义为能够从企业未来运营中拿回来的折扣现金价值。"他直言不讳，随着外在利率的变动，企业未来的现金流量也必须做修正，这种主观认定的内在价值也因此会有所变动。

为了说明这一点，巴菲特举出了伯克希尔在1986年购并斯科特·费泽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司的例子。在购并那年，斯科特·费泽公司的市值为1.726亿美元，伯克希尔出价3.152亿美元，足足比市值多了1.426亿美元。在1986年到1994年间，斯科特·费泽公司的总盈余共为5 540万美元，而伯克希尔分得的股利共为6.34亿美元。配息之所以高于盈余是由于该公司握有多余的现金，或者说是保留盈余，这些全部回归到股东——伯克希尔手中。

这样一来，伯克希尔的总投资额，就在三年之内增值了三倍多。到1994年，伯克希尔仅配股所得就已非常惊人，是当初购并费用的两倍。

在一些业内人士看来，当前衡量企业内在价值的指标是资产净值；另外一些人则认为本益比或者其他财务比率才是更准确的指标。但无论使用哪种方式，都是为了正确评估出各公司当前和未来的价值。

"从定义上而言，任何真正优质企业所挣到的钱都要远超过该公司的运营需要。"巴菲特这样解释。这些多余的钱就能够转投资以增加公司的价值，或者作为股利付给股东。但无论是哪种方式，盈余最终还是会回归到股东手中。

价值投资就是寻找价格"等同于内在价值，或者小于内在价值"的健全企业，之后长期持有，直到有充分理由卖掉它们。

充分关注影响内在价值的因素

在实行价值投资的时候，要关注影响企业内在价值的因素，即企业管理层和企业的财务与市场，并且从这两方面来衡量企业的价值。

巴菲特指出，衡量一项投资是否成功，有关管理层方面的两条是应该被牢记的：一是管理层能够得到肯定的评估，其中不仅包括了企业实现其全部潜能的能力，也包括其明智地使用其现金流通量的能力；二是管理层是能够被充分信赖的，他们能真正地为投资者的利益着想，与股东保持着畅通的沟通渠道，使收益能够从企业转入到投资者手中，而不是被他们收入囊中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特在选择投资之前，十分重视考察企业的经营管理者的素质。在自己的旗舰公司——伯克希尔·哈撒韦投资股份公司中，他的最高奖赏就是使经理成为企业的股东，让他把企业看做是自己的企业。这样，经理们就不会忘记自己的首要目标——增加股东权益的价值。巴菲特认为，一个企业经理应当严格履行自己的职责，全面如实地向股东报告企业的经营状况，对股东的利益高度负责。要收购或投资一家企业，巴菲特首先对企业管理者的素质进行全面考察。他考察企业管理者的时候，非常注重管理者是否具有独立经营能力而不受所谓惯例的驱使；以及是否能够理性决策，使企业沿着正确的经营路线不断发展。

管理经营者的理性行为主要体现在驾驭公司资金上。经营企业最重要的管理行为是怎么分配资金。从企业的长远发展来看，资金的分配和使用决定了股东投资的价值。比如，如何分配公司盈余就是关系到企业发展的重大问题。是将盈余继续用于投资，还是当做红利分配给股东？这种选择中就涉及管理者的逻辑判断和理性分析能力，涉及公司发展的阶段和方向问题。如何分配公司的盈余，与公司发展所处的生命周期的某一阶段息息相关。当公司沿着自己的经济生命周期向前发展的时候，它的发展成长速度、销售收入、利润、现金流量等都会发生变化。

在巴菲特看来，那些出色的经营者对自己的企业都有着极为深厚的感情。他讨厌那些只想自己赚钱而置股东的利益于不顾的企业经营者，这些人一方面告诉股东股票发行价是不适当的，另外一方面却用自己手中的特权将股票以低价卖给自己的熟人。这样最终让企业及其所有人蒙受巨大损失。

因此巴菲特认为对管理层的考察具有举足轻重的作用。他说：“我总是把自己看做是一个统筹全局的人，如果管理层也能像我那样从全局着眼来制定和实施政策，那它就是我喜欢的管理层。”巴菲特建议投资者要认真考察管理层的所作所为，并从中发掘出对其有用的信息。如何衡量一个企业的经营者，巴菲特提出了坦白、独立性原则。作为管理者一定要善于坦白，因为世界上没有不犯错的人，他们同样可能有比其他人更多的犯错“机会”。巴菲特认为，那些有勇气与股民讨论公司失败之处的管理者是非常难能可贵的，因为大多数管理者都报喜不报忧。他说：“我告诉为我们公司工作的每个人，只要做成功两件事就可以了，一是像业主那样思考，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二是立刻告诉股东坏消息。”

经营者要具有独立性，要能抵制机构的强迫命令。巴菲特告诫投资者，要躲开那些有从众心理的公司的管理者，虽然他们具有丰富的经验与专业知识，但却往往犯一些“低级错误”。正如巴菲特所指出的那样，管理者的这种做法源于“机构强迫命令”的力量，这种力量让管理者失去客观的判断能力，而一味模仿别人的做法，有时甚至连他们自己也知道这种行为是很不理智的。巴菲特认为，独立性是管理者最为重要的素质之一，这样才能让企业少受其他因素的干扰。

巴菲特认为在一个企业拥有好的管理层后，还应该去评估企业的财务与市场，这样才能确保价值投资的成功实现。在过去的几十年里，巴菲特鲜有失败的投资，但在这伟大成绩的背后，其所用的方法却是极为简单的。他的投资原则是选择公司、公司的管理状况、金融业绩以及现行价格。那些对投资者具有吸引力的企业所拥有的共同特征就是：高额利润，且能为投资者带来高收益。在巴菲特看来，投资者在购买股票前，要先考察企业的财务状况。

巴菲特常常对他的股东们说，绝对不要投资财务报表难以看懂的企业。他认为“如果我看不懂某家企业的财务报表，就表示该企业的管理层不希望我看懂，如果管理层不希望我看懂，那其中就有不好的地方。”巴菲特所能接受的企业财务原则是：报表的制作注重权益回报而不是每股收益：合理地计算“股东收益”；追求高利率，公司每保留 1 美元都要保证创造 1 美元的市值。这就是评估企业财务状况的基本原则。一个企业的财务报表真实可信状况，从以上几个方面就可以判断它是否优良，是否是值得投资的好公司。

企业的市场原则与其经营理念关系紧密，对投资者而言更是具有重要的意义。投资者在购买股票时，必须重视企业的市场原则：企业的估价应为多少；企业是否会被大打折扣以便低值买进；关注企业的市场占有率及一些潜在的竞争力；产品价格下降及需求减少可能对企业利润产生的影响程度：企业开展多种经营的能力。

普通投资者在实际操作中，经常被资本、现金流、附加值等众多术语搞糊涂，很少去关注企业的财务报告，去研究企业的市场原则。他们更愿意听从股评家的建议，如在哪个价位买入那只股票，多少天后再将其抛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价.客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

售。巴菲特对投资者的这种盲从心理有着非常深刻的洞悉。巴菲特告诫投资者，投资的关键是你要保持独立的思考。

把投资当成经营企业是最佳的投资方式

究竟该如何去投资，很多投资者并没有深入地研究过这个问题。他们只是机械地买卖手中的股票而很少对持有股票的企业进行全面考察。而投资大师巴菲特却不这样，他认为把投资当成经营企业是最佳的投资方式，因为一张普通股票代表着拥有该企业部分的经营权。所以，在选择投资哪一个企业和了解该企业值多少钱时，应将这些放入企业前景的标准中考察。他建议投资者要停止思考股市本身的问题，而应多思考当自己拥有这些上市公司时所需面临的经济问题。一个优秀的投资者，应执著于企业远景的选股智慧，并从别人的愚蠢行为中获利。换句话说，其他人无知的恐惧与贪婪，正是你利用他们犯错的机会获利的好时机。

同时，巴菲特忠告投资者并非只要全部信守规律就可以获利，而必须参考选择债券时所运用的“反向艺术”，去了解哪些该买与哪些不该买。他关于企业前景投资的事情，都与华尔街的说法差别很大：采取聪明的企业经营想法投资股票，将发现最蠢的事就是拥有一只股票后，期待它下周股价会上扬；等待市场走低而不是走高，才能让你能买到想要的上市公司股票；超级市场购物中可以对你的投资理念有很大的启示；你会改变看法，从原先认定买了股票后就期待未来 6 个月会有 25% 获利的看法，改变成参与企业部分投资的心理，期待未来 5~10 年，每年维持 15% 或更好的复利报酬率；开始把股票当做债券，思考不同的利益状况；你将了解分散投资是某些人用来保护他们选错标的投资方式，并不是因为他们对投资有所领悟；你会发现很多投资者都非常乐观，但是没有一个在财务投资上获利丰硕。

巴菲特的投资理念是透过商业意义，以比较低的价位购买优秀的企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的股票。在巴菲特看来，所谓合乎商业意义即投资时担负最低的风险获得最高的年复利报酬率。巴菲特比华尔街其他经理人成功的概率高很多的原因，就是他像企业家一样追求长期利润，而他们则偏重短期获利。

伯克希尔公司的一个股东就曾经这样评价巴菲特："对于他来讲，最典型的例子就是从价钱只有1美元的购买中获取2美元的收益。巴菲特教导我们'在价值的计算过程中，增长一直是不可忽略的组成部分，它构成了一个变量，这个变量的重要性是很微妙的，它介于微不足道到不容忽视之间。'看一看可口可乐公司全球性的发展就知道了。伯克希尔公司在20世纪80年代就买下了可口可乐公司，当时可口可乐公司的高赢利率收入所得仅仅是现在的一个零头。"

巴菲特不仅依照企业的内资价值来投资，而且他还对一个公司的资产负债表感兴趣，同时还对一些基本原理和一个公司的增长前景、竞争能力感兴趣。如果你要投资某个企业，就要看该企业的账目及获利状况，如果企业获利不错，就再衡量该店的获利是否持续稳定，或是大起大落。如果该店获利持续稳定，就去估计它的预期报酬率，然后再货比三家，以确认它是否是相对较好的投资。一旦确认就该马上行动。

如果巴菲特决定全部或部分入主企业投资时，他还会问自己这样的问题：这个企业预计能赚多少钱，而卖价又是多少？并且将这个答案作为他投资的基础。

巴菲特认为投资公司有两种选择，一是经由配发股利方式发放现金，二是透过再投资方式发放股票股利，而后者将增加公司的隐藏价值。巴菲特说，从长期来看，这个隐藏性价值会导致股价上扬。这个观点与大部分华尔街的专家不同，他们不认同未到手的盈余。在20世纪80年代早期他拥有的股票中，如伯克希尔公司每股股价500美元，不久之后每股股价就高达4.5万美元，而该公司仍未配发任何股利。股价的增加来自于企业隐藏价值的提升。获利高的伯克希尔公司，其隐藏价值的提升来自于巴菲特保留盈余转入再投资该公司。

巴菲特的这些经验告诉投资者，即使是个人少量资金的投资，也应该有企业经营的思维。看准了就要坚持，因为任何一只股票投资都不会一帆风顺，关键是研究的投入，事先要把功课做扎实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安全边际是价值投资的核心

安全边际是价值投资的核心，是成功投资的基石：巴菲特40多年投资股票从未亏损，他将自己投资成功的原因归于安全边际原则。

在巴菲特看来，投资中最重要的概念之一就是安全边际。巴菲特强调安全边际原则主要有以下两个方面的原因：

第一，投资者在购入价格上留有足够的安全边际，能够大幅度降低由预测失误引起的投资风险，即便投资人在预测上有一定程度的失误，也可以在长期内保证投资本金的安全。

第二，投资者在购买价格上留有足够的安全边际，能在预测基本正确的情况下，降低购买成本，从而确保合理且稳定的投资回报。

巴菲特说："我认为，格雷厄姆有三个基本的思想足以作为投资智慧的根本。我无法设想除了这些思想观点之外，还会有什么思想能够帮助你进行良好的股票投资。这些思想没有一个是复杂的，也没有一个需要数学才能或者类似的东西。你应当把股票看做是企业的许多细小的组成部分。要把市场波动看做是你的朋友而不是敌人，投资盈利有时来自对朋友的盲从而非跟随市场的波动。而且，在《聪明的投资人》的最后一章中，格雷厄姆说出了关于投资的最为重要的词汇'安全边际'。我认为，格雷厄姆的这些思想，从现在起的一百年之后，仍会是理性投资的基石。"

1992年，在伯克希尔公司的年报中，巴菲特告诉投资者如何确定股票价格具有充分的安全边际，即如何确定什么样的股票是"有吸引力的"。

"我们的股票投资策略与15年前的1977年的年报中的策略基本上完全相同。我们选择可流通证券与选择一家整体收购企业的方法极为相似。我们的目标企业是：我们能够了解该企业；有良好的长期发展前景；由诚实和能干的人经营管理；能以非常有吸引力的价格买到。以上要求中唯一改变的是：由于市场条件以及我们的规模变化，我们现在用'非常有吸引力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的价格’取代‘有吸引力的价格’。”

“但是你们会问，如何确定什么样的股票是‘有吸引力的’？在回答这个问题时，大多数分析师认为他们必须在两种习惯上认为是对立的投资策略中做出选择：‘价值’和‘成长’。实际上，许多投资专家认为对这两个术语的混淆如同错穿异性服装一样可笑。”

“其实这种区分完全是无稽之谈（必须承认，几年前我本人也犯了同样的错误）。我们认为，这两种投资策略在关键之处是相互一致的：成长性总是价值评估的一部分，它构成了一种变量，其重要程度在可以忽略不计到巨大无比之间，其对价值影响既可以是负面的，也可以是正面的。”

“另外，我们认为术语‘价值投资’是多余的，如果‘投资’不是一种寻找至少足以补偿投入资本的行为，那么什么是‘投资’呢？有意识地为买入一只股票而付出比其内在价值更高的价格，希望可以很快以更高的价格卖出，这种行为应当被列为投机。”

“无论是否合适，术语‘价值投资’被广为使用。典型地，它意味着买入有诸如低市净率、低市盈率或者高红利率特征的股票。不幸的是，即使这些特征一起出现，它们也远不是决定性的。相应的，对立的特征——高市净率、高市盈率以及低红利率——决不与按‘价值’买入相矛盾。”

“同样的，企业的成长性本身几乎没有告诉我们什么有关价值的信息。的确成长性常常会对价值产生积极的作用，有时达到惊人的程度。但是，这种影响非常难以确定。例如，投资者们习惯性地将大量资金投入到国内航空公司中，为毫无利润的（或更糟的）收入成长提供资本。”

“成长性只有在企业新增投资具有诱人的回报率的时候才能使投资者受益，也即只有当用来为成长性而投入的每1美元资本可以产生超过1美元的长期市场价值的时候。对于那些新增投资的回报率很低的企业，成长性只会伤害投资者。”

“在写于50年前的《投资价值理论》中，约翰·伯尔·威廉姆斯提出了价值计算的数学公式，这里我们将其精练为：今天任何股票、债券或公司的价值，取决于在资产的整个剩余使用寿命期间预期能够产生的、以适当的利率贴现的现金流入和流出。请注意，这个公式对股票和债券来说完全相同。尽管如此，两者之间有一个非常重要的，也是很难对付的差别：债券有一个息票和到期日，从而可以确定未来现金流。至于股票权益投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资，投资分析师则必须自己估计未来的‘息票’。另外，管理人员的能力和水平对于债券息票的影响甚少，主要是在管理人员如此无能或不诚实以至于暂停支付债券利息的时候才有影响。与债券相反，股份公司管理人员的能力对股权的‘息票’有巨大的影响。”

“用贴现现金流公式计算出的最便宜的投资是投资者应该买入的投资，无论企业是否在增长，无论企业的盈利是波动还是平稳，或者无论市盈率和股价与每股账面价值的比率是高或是低。此外，尽管价值公式常常说明股权比债券便宜，但这个结论并非必然，如果经计算，债券是一种更有吸引力的投资，那么就应当买进。”

“将价格的问题放在一边，最值得拥有的是那种在未来延续期间内能够以非常高的投资收益率来使用更多的增量资本的企业。最不值得拥有的企业是那种肯定是，或者将来要反其道而行之的企业——那就是持续以非常低的投资收益率使用更加巨大的投资资本。

“尽管用来评估股票价值的公式并不复杂，但分析师，即使是经验丰富且聪明智慧的分析师在估计未来现金流时也很容易出错。在伯克希尔公司，我们采用两种方法来对付这个问题。

“第一，我们努力固守于我们相信我们可以了解的企业。这意味着那些企业具有相对简单且稳定的特征。如果企业业务非常复杂而且不断变化，那么我们实在是没有足够的聪明才智去预测其未来现金流量。碰巧的是，这个缺点丝毫不会让我们感到困扰。对于大多数投资者而言，重要的不是他到底知道什么，而是他们是否真正明白自己到底不知道什么。只要能够尽量避免犯重大的错误，投资人只需要做很少几件正确的事情就足以成功了。

“第二，亦是同等重要的，我们强调在我们的买入价格上留有安全边际。如果我们计算出一只普通股的价值仅仅略高于它的价格，那么我们不会对买入这只股票感兴趣。”

安全边际是价值投资的核心，能够有效保证投资本金的安全，每一位投资者都要对其有足够的重视。投资者在应用安全边际的时候，一定要有足够的耐心，耐心等待机会的出现，这种机会来源于市场暂时太过萧条而造成杰出企业的股票被过度低估的时候。巴菲特正是在市场错误地低估公司股票而恐慌性抛出的时候，大量低价购入杰出企业股票并长期持有，从而获得了巨额的投资利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确认公司有可持续发展的能力

选择持续性获利行业是巴菲特投资哲学中的一条。怎样选择持续性行业呢？它包含了两方面的内容：一是选择具有持久竞争优势的公司，持久的竞争力是获利的保证；二是选择管理水平良好的公司，管理水平直接影响公司的竞争力和获利能力。

巴菲特1979年的时候购买了美国通用食品公司的股票，当时每股价格是37美元，一共购买了400万股。他之所以看中该公司的股票，就是因为这个公司有着高额利润，从该公司的经营历史来看，其利润每年又以8.7%的速度递增。巴菲特的判断是对的，该公司1978年每股利润是4.65美元，1979年，其股票每股利润出现巨额增长，高达12美元。到1984年，公司每股利润涨到6.96美元，这段时间内，通用食品公司的股票的价格也一直上涨，1984年的股价达到54美元。巴菲特看中的这类高成长、高回报的公司也得到其他投资者的认同。1985年，飞利浦·莫里斯公司看到通用食品公司的投资价值，以每股120美元的价格从巴菲特手中购买了其全部股票。巴菲特因此大赚一笔，其投资年平均收益率达到21%。

巴菲特对其他公司股票的投资也与此相类似，他十分注重公司的行业是否具有消费垄断优势，因为垄断就意味着一种潜在的竞争力。巴菲特根据长期投资得出结论，有两种公司最值得投资：一是具有持久竞争优势的品牌公司，这些公司以生产品牌产品为主，消费者因为认同其品牌，在通常情况下都会选择购买其产品，这样产品就会具有消费垄断优势，这类公司就会具有持久的竞争优势。即使在经济不景气的情况下，因为消费者群体对其产品的信赖，这类公司的获利也不会遭受很大影响，其获利也不会有很大的波动，从而能给投资者带来长久稳定的收益。二是最有效率的公司。在同一行业的所有企业中，如果某一公司的管理人员注重管理效益，节约管理成本，能以最低成本很好地运作公司，这类公司就值得投资。许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多公司之所以能成为品牌公司，就是因为它能以最低最省的成本运作公司，即便在经济不景气的情况下，较低的运行成本也能保障一定数量的利润，这样也能保证投资者的利益。

投资者在投资过程中学习巴菲特，首先就要学习他如何选择投资对象。重点抓住那些具有消费垄断的品牌公司，这些公司大多具有持久获利的能力，能够为投资者带来丰厚的回报。在选择这些公司的时候，应重点考察管理人员的经营效率，那些能够以最低的成本运作的公司与同行业其他公司相比常常具有较强的获利能力。选择这些公司，就能像巴菲特那样战胜市场，赢得丰厚的利润。

巴菲特进行投资的时候，很重视企业的管理水平，有时甚至超过了对公司可测算价值的重视。例如，美国的著名品牌公司——可口可乐公司，自公司创立以来，一直能够持续发展。但在 20 世纪 70 年代初，由于董事长保尔·奥斯汀的无能，导致该公司管理混乱，投资频频失误，员工人心涣散，税前收益逐年下降，公司的发展不容乐观。80 年代初，奥斯汀被迫辞职，格伊祖塔担任公司董事长。格伊祖塔有着杰出的领导才能，他上任后大力提高可口可乐公司的管理水平，削减各项开支，取消各种与本行业无关的投资，制订新的发展计划。可口可乐公司在格伊祖塔的领导下，不久又焕发出勃勃生机，公司的股票价格也逐年走高。1988 年，巴菲特出巨资投资该公司股票时，该公司的股票市价已比 1980 年增长 4 倍。因此，从当时看，巴菲特是在“追高买进”，是很不明智的做法，而当时华尔街的证券分析家们也否定巴菲特的这一举动。事后，巴菲特就此事接受美国《机构》杂志采访时认为，他这次花巨资购买可口可乐公司的股票，是因为他信任罗伯特·戈伊祖塔的管理才能。可见，巴菲特十分重视可口可乐公司的管理水平和领导者才能，在他的公司内在价值分析方法中，对管理水平的考核已提高到相当重要的地位。

巴菲特在 1988 年至 1989 年购买的 10.2 亿美元可口可乐公司股票，到 1996 年市值已达 71 亿美元。短短 7 年时间，便为巴菲特赚进 60 亿美元的财富。而可口可乐公司在格伊祖塔的领导下，股票的市场价值已从 1980 年的 41 亿美元增长至 1996 年的 1150.7 亿美元，仅次于通用汽车的 1373.4 亿美元。这同样也证明了公司的管理水平和领导者的才能在公司的投资价值中占据着重要地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在巴菲特的其他投资活动中，有时他的行为会表现得“出人意料”。例如按巴菲特以往测算公司内在价值数量部分的方法，当时大都会—美国广播公司股票的市场价格，已超出了该公司内在价值的30%，也就是说，巴菲特以高过该公司合理价位的30%购买了这家公司的股票。但是，巴菲特购买大都会—美国广播公司股票的目的，与以往的投资目的不同。因为这一次，巴菲特是十分欣赏该公司的董事长穆非的管理才能和其良好的人格，才以较高的价格购买大都会美国广播公司股票的。

巴菲特认为，大都会广播公司兼并美国广播公司后，新的大都会—美国广播公司在穆非的领导下，股东年收益绝不是一般兼并后两者年收益1+1=2的效益，而将是1+1>2的效益。巴菲特对穆非非常信任，甚至在他开始投资大都会公司时，就把自己在该公司之后11年的股票投票权都委托给了穆非。

合并后的大都会—美国广播公司的效益，印证了巴菲特事前预计的1+1>2,取得了令人意想不到的良好收益。而大都会—美国广播公司的股价也节节攀升，巴菲特1985年购进的5.1亿美元该公司的股票，至1989年市值已达16.9亿美元。

巴菲特在择股时，除了要明确该公司的内在价值是否被市场低估、公司是否具有良好的管理水平这两个要素外，还要确认该公司是否具有可持续发展的能力。这也是巴菲特持有股票的公司所必不可少的一个要素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

······巴菲特的科学分析之则

巴菲特的投资很少有出差错的时候，关键原因在于他拥有一套科学的投资分析原则，能够在投资之前就找到好的投资对象。他认为，投资一个企业的股票就是投资于这个企业，因此有必要从企业类型、内在价值、管理、市场等多个方面来对企业进行理性的分析，确定其是否具有投资价值。这套科学的分析方法为巴菲特出入投资市场提供了有力的保障，让他成为当之无愧的“股神”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股票投资分析必不可少

巴菲特提醒投资者应注意从股票投资分析中掌握股价走势的重要性。所谓股票投资分析，就是股票投资者对股票市场所反映的各种资讯进行收集、整理、综合等工作，借以了解和预测股票价格的走势，进而作出相应的投资策略，以降低风险和获取较高的收益。股票投资分析的主要内容包括股价基本因素分析和技术因素分析，因为这两方面都包含了广泛的内容。

巴菲特认为进行股票投资分析的理由在于：

第一，股票属于风险性资产，其风险由投资者自负，所以每一个投资者在走每一步的时候都应谨慎行事。高收益带来的也是高风险，在从事股票投资时，为了争取尽可能大的收益，并把可能的风险降到最低限度，首先我们要做的就是认真进行股票投资分析。这样在买卖过程中，我们才会有信心，才能使我们看到可能发生的风险，及时避开隐蔽的陷阱，确保我们投资行动的安全。

第二，股票投资是一种智慧型投资。长期投资者要注重基本方法，短期投资者则要注重技术分析。要在股市上进行投资，更是一种需要高超智慧与勇气的举动，其前提是看准了时机再去投资。而时机的把握需要投资者综合运用自己的知识、理论、技术以及方法详尽地分析，进行科学的决策，以获得有保障的投资收益。这与盲目的、碰运气的赌博性投资行为有根本的区别。

第三，从事股票投资要量力而行，适可而止。要时刻保持冷静的头脑，坚决杜绝贪念。投资者在进行股票投资分析时往往会受到资讯不足、分析工具不全、个人分析能力有限等问题的制约。因此，投资者除自行分析外，还应参考外界力量对股票投资所做的分析，以作出正确的判断。由于股票投资分析是一个复杂的过程，考虑问题时就需要我们从全局的角度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出发，第一步就是要对整个国民经济的运作，包括生产、流通、服务等各个部门作出详细的分析，以便了解国民经济各部门、各地区所处的增长阶段与发展趋势，从而明确成千上万个具体的企业，了解它们在经济大环境下和所属行业的特色下所从事的具体经济活动。接下来，对发行股票的企业进行分析。

因为股票是由不同的企业发行的，每个企业各有特点，要了解它，就应从股票发行企业的经济状况和财务状况入手，综合考察它的资本情况、技术实力、获益多寡、偿债能力、成长潜力等，从而对股票发行企业作出恰如其分的判断与评价。

第四，结合分析其股票本身的历史走势，看它在市场价格变动与企业财务状况相关联的特点及变化轨迹，股票交易量和股票价格变动、市场价格变动的对应关系，并运用各种分析的结果预测股票未来变化的特点及走势。然后对股票市场状况进行分析。

股票市场作为一个整体的表现，可能与基本分析的结果相一致，也可能是完全相反的，某一股票的市场行为常常与基本经济所表现的状况相反。一个股市的经济状况和国民经济现状可能都是好的，但这种股票的市场价格可能反而下降；相反的，国民经济的基本状况可能并不好，但整个股票市场却可能很兴旺。总体来说，股票市场作为一个整体，其行为可能与基本投资分析所期望的不一样。有些投资者往往偏爱某些行业中的某些股票，不愿意投资到另一些行业中的某些股票，这种情况可能会与市场趋势和整个国民经济发展情况背道而驰。但这种行为通常是短期现象，投资者不应忽视其中可能产生的损失。同时，股票市场是变化无常的，对于一些技术上的问题，投资者的投资心态及投资方法等都会引起股市的周期性波动，从而使有些股票的波动比市场大一些，有些比市场小一些，不过市场作为一个整体，对每种股票价格的变动承担主要责任，并产生决定性的影响。因此，有必要把个别股票的预测与整个股市的预测联系起来，互相对照，以提高个别股票价格预测的准确性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把自己当一名企业分析家

巴菲特曾说：“最本质的不是投资于金融衍生品，而是投资一家公司。”正确地考察一家企业的价值，对于投资者来说是很重要的，它关系着投资是否能够成功。因此，投资者若要选择好股票，就应选择有发展潜力的公司，若要做好这个选择，就要学习一下巴菲特考察企业的方法。

巴菲特说：“在买进股票的时候，就要把自己当成是企业分析家，而不是市场分析师，更不是有价证券分析师。”在他看来，不注重创新的企业，是没有任何发展潜力的。注重技术创新项目的管理，是提高企业技术创新管理能力的一个途径。考察投资企业时，除了要注重企业目前的经营现状，还要关注其未来的发展前景以及其是否具备某种核心竞争力。核心竞争力既是企业在发展过程中的一种资产，又是企业竞争优势的基础，有意识地培育且发展企业的核心竞争力，是企业成功进行技术创新、建立并保持竞争优势的关键。如果没有掌握新技术，又不及时发展新技术，企业就绝对不会有长久的发展潜力。

巴菲特认为，投资者在决定投资之前，一定要对投资对象进行深入地研究。他说：“考察一家企业，可以是多角度、多方位的。比如说，这家企业的经营状况、财务状况、产品构成等，但其中最重要的还是对企业经营团队进行深入地了解和分析。一个积极向上、团结和谐的经营团队是企业成功的前提条件。若这个团队表里不一、变化不定，甚至是尔虞我诈，就很难保持自身的经营平稳发展。

巴菲特非常重视那些完整并详细地报告企业运营状况的管理人员，更尊敬那些不以一般公认的会计原则为借口隐瞒公司运营状况的管理者。因为他们能够与他人共同分享成功和喜悦，敢于承认错误，并且永远都会对股东保持坦诚的态度。巴菲特认为，拥有这样管理者的企业才是最值得投资的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

像很多伟大的投资家一样，巴菲特也绝对不会轻举妄动。在了解一家公司的过程中，他会不厌其烦地亲自拜访此公司，倘若对某公司比较感兴趣，他就会毫不犹豫地大量投资该公司。一直以来，他都是这么做的。他说："对于你所做的每一笔投资，你都应该有勇气和信心将你净资产的10%以上都投入此股。"

巴菲特投资的目标企业经常都是那些能够选择将每1美元的保留盈余转化为至少有1美元市场价值的企业。若该企业的经营者一直都把企业资金做最好的投资，就能很快凸显出优异的报酬率。从某种意义上来说，将所有的保留盈余都投资在这样的企业中，并且能够得到更高的报酬，企业股票的市场价值就会成正比大幅度上升。这样，巴菲特就能从中获得很大的赢利。

巴菲特所投资的《华盛顿邮报》公司就是如此。从1973年到1992年，此家公司净赚17.55亿美元，从这些盈余中，公司又拨给股东2.99亿美元，最终保留了14.56亿美元，并转投资于公司本身。从1973年到1992年这19年间，它的市场价值总共上涨了26.3亿美元，此段时期，它为股东所保留的每1美元盈余经投资后，市场价值都增值为1.8美元。

对于巴菲特来说，决定是否购买一家企业股票，最关键的就是对于企业价值的评估。他说："如果你决定投资股票，并不需要了解所有的企业……但是，你需要清楚地了解你所投资的企业，要跟着企业的运行发展，深入了解市场和企业之间的关系，这样，你就能做到低买高卖。你可以从短期的企业运行周期入手，你也需要了解会计制度，这是了解企业的最基本工具，但你并不能依赖于会计对于企业的判断，你需要清楚知道其中的取舍。"

投资者在选择企业时，除了需要关注该企业在经济价值上的吸引力，还需要注意其管理经营能力是否能够很好地完成"创造股东持股的价值"这一大目标。根据这两点，巴菲特选择公司的标准就是长期发展远景比较好，并且公司要由一群有能力、以股东利益优先的管理者经营。巴菲特说："上市公司的业绩永远都是股市中的试金石。"的确如此，在牛市消灭低价股的口号声中，一大批低价股都摇身一变，成了"凤凰"，但当面临年报、季报试金石的检验时，那些曾经风光的股票就会因业绩从预盈到预亏，迅速跌停。因此，在牛市中，投资者一不小心就会踩上"地雷"，遇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到很大的风险。

巴菲特告诫投资者，在对金融一类的上市公司，尤其是商业银行进行投资决策时，也要多关注一下其收益性、成长性、安全性及流动性等方面。一般来讲，银行发行上市所公布的招股说明书是一项最为可靠、全面的资料来源，投资者不仅要重点关注，还应对此进行有针对性的分析，以便考察该银行的投资价值所在。分析的内容主要包含以下几点：

1. 收益和增长情况

首先应根据公布出的财务数据了解银行的收益情况，譬如：每股收益、净资产收益率等。

2. 安全性

这主要是银行的资产状况。目前，由于商业银行依然以信贷业务为主，因而信贷资产的状况也就基本上决定了银行的经营风险，这也是所有商业银行所面临的重要问题之一。

3. 流动性

通常而言，银行是不会发生流动性危机的，但一旦发生这种危机，就可能引发挤兑，从而造成商业银行的信誉受损。所以，银行总是将流动性管理作为经营管理中的一项重要内容。

此外，巴菲特认为，只有稳定的行业市场，才能使企业保持稳定的市场增长。投资者只有正确掌握投资策略，才能够把握好投资机会。选股的重点在于以下两方面：

1. 业绩方面

一般来说，投资者常常都会将上市公司的每股收益作为评价股票优劣的标准，其实，这种投资方法是不可取的。因为，每股收益仅仅只是衡量企业业绩的一个方面，其中也包括市盈率、现金流量、净资产收益率等。而那些好的股票更多都集中于重点行业的龙头品种。因此，若要分析公司的利润构成，更好地识别上市公司的业绩增长，不仅要看这些数据，还要与上市公司以前的数据进行对比分析，只有这样，投资者才能挖掘出真正有价值的投资对象。

2. 题材方面

在投资期间，投资者应特别注意上市公司的股本扩张、并购及重组等题材。有些公司会进行高比例送转股，因而这类个股中就常常会隐藏一些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超级黑马股。此时，对于这类个股的投资，就应选择半年报公布的早期和中期，在半年报进入披露的最后阶段要适当减少持股。因为，往往业绩较好的企业公布其半年报都比较早，反之，就集中在后期，这样对市场行情就有着很不利的影响。

最后还需注意的是，投资者不单单要关注半年报的投资机遇，更要注意防范半年报的风险。

正确地评估企业价值

巴菲特认为，长期而言股票的价值会主导股票的价格走势。价值与股价现在的变动无关，全额交割股可能与绩优股一样上涨 5 点，但经过长时期的价格变动，绩优股会逐渐反映出其投资价值，而全额交割股可能最后沦为赌场计分板或者股东追逐投票权的参考依据。

在 1994 年伯克希尔公司的年报中，巴菲特花了好几页的篇幅解释其追求内在价值的过程。就像一般投资人所预期的，巴菲特会固定报告公司的每股账面价值。他说："就像我们不断告诉各位，内在价值才是重点所在，有一些事情是无法逐条说明、但却必须列入考虑范围内的。"然后他继续指出，"我们把内在价值定义为，可以从企业未来营运中拿回来的折扣现金价值。"虽然巴菲特不讳言，随着外在利率的变动，企业未来的现金流量也必须做修正，这种主观认定的内在价值也因此会有所变动。

巴菲特以 1986 年购并的斯科特·费泽公司为例。购并当年，斯科特·费泽公司的面值是 1.726 亿美元，巴菲特出价 3.152 亿美元，足足比面值多了 1.426 亿美元。1986 年到 1994 年间，斯科特·费泽的总盈余一共是 5540 万美元，而巴菲特分得的股利则一共是 6.34 亿美元。配息之所以高于盈余是因为该公司握有多余的现金，或说是保留盈余，这些全回归到股东——巴菲特的伯克希尔公司手中。

这样算来，使得伯克希尔公司（巴菲特持有超过 60% 股份）的总投资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

额在3年之内增值达3倍。伯克希尔现在仍然是斯科特·费泽的股东，后者的账面价值仍然与购并当时相同；购并迄1994年止，伯克希尔公司单单配股所得就超过当初购并费用的两倍。

巴菲特认为，用价格作为衡量业绩的唯一指数是愚蠢的。然而大多数投资者确实是这样做的，他们都对价格缺乏清醒的认识。如果某种股票的价格上涨了，他们就认为有利好消息，如果股价下跌了，就认为有利空消息，他们会采取相应的行动。他们这种将自己的行动基于股价的上下波动上是不明智的。

另外还有另一种愚蠢的习惯，即以短期的价格衡量业绩。巴菲特认为，大多数投资者不仅衡量业绩的依据（价格）是错误的，而且他们对业绩衡量得太快，也太频繁。如果他们对所看到的数字不满意，他们马上就换股。

这种双重式的愚蠢——以价格为衡量依据，以及短期的炒作心态——是一种不健康的投资方式，而且它表现在各个层面上。正是这种不健康的心态导致某些人每天都关注股市行情，并经常性地给证券代理商打电话。他们的电话号码均设置在快速拨号的功能上。这也是为什么那些负债几十亿美元投资的机构券商们，随时准备得到指示，即刻买卖的原因。同样出于这种原因，共同基金的券商们总是快速更换他们的证券投资组合——他们认为这就是他们的工作。

巴菲特认为就长期而言，股票的价格应该近似于企业价值的改变：就短期而言，价格能大幅度地在公司的实质价值上下盘旋，这是受企业成长之外的因素所左右。问题仍然在于大多数的投资人使用短期价格变化，以精确计量他们的投资方法成功或失败。但是这些短期的价格变化，对于预测企业的经济价值变动毫无帮助，反而对于预测其他投资人的行为较有帮助。

巴菲特认为，使用短期价格来判断一家公司的成功与否是愚蠢的。取而代之的是，他要公司向他报告因经济实力成长所获得的价值。一年一次，他固定检查几个变数：

（1）初始的股东权益报酬率。

（2）营运毛利、负债水准与资本支出需求的变化。

（3）该公司的现金产生能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果这些经济上的指标正在进展，那么长期下来，结果会反映在股价上。短期之内，股价所发生的事是不合常理的。

使用经济上的指标当做绩效考量的标准，其困难点在于运用这个方法评估绩效，不是习惯上的用法。委托人和投资专家同样被价格起伏牵着鼻子走。每天股票市场报道价格的变化，委托人的会计报表反映每个月的价格变化，而投资专家的绩效又以价格的变化每季被评估。要解决这个两难的处境，答案可能就在于运用巴菲特不透明盈余的概念。如果投资人使用不透明盈余来评估他们的投资组合的绩效，也许这种仅是追逐价格起伏的不合理行为可以被调整过来。

掌握分析企业的原则

在巴菲特的投资过程中，他的投资决策始终视一家企业的运营状况而定。对他而言，股票投资表面上是买股票，实际上是把钱投资于一家实实在在的企业。因此，如果投资者买股票时，不对所投资的企业进行深入细致的分析和了解，仅仅根据公司股票在市场上一些表现，那么一旦市场出现波动，股价下跌，他们就会显得惊慌失措，六神无主。因为他们不了解企业的投资价值到底是多少，所以对股票价格的未来涨跌幅度自然是心中无数。因此巴菲特建议，投资者在买入股票的时候，要把自己看成企业分析家，而不应该是市场分析师或总体经济分析师，更不是有价证券分析师。在实际的投资运作中，巴菲特总是集中精力尽可能多地了解企业的深层次因素，这些因素不但包括企业的财务现状，还包括企业的历史和未来。巴菲特关于企业的分析和把握有三大原则，具体如下：

原则一：企业的业务一定要简明易懂

在股票市场上，赔钱的原因往往是由于投资者购进了他们本身并不了解的公司的股票。如果每个人都集中精力在自己所熟悉和深谙的公司股票上，投资失误的可能性就会大大降低。可不幸的是，有相当一部分投资者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分不清自身能力的界限，盲目投资自以为懂得其实是一窍不通的公司，结果大部分输得非常惨。

巴菲特认为，投资者的成功与他对自己所做投资的公司的了解程度成正比。由于上市公司数量众多，提供的产品和服务类型更是五花八门，因此并不是每一个公司都是投资者根据自己的知识和经验所能了解的。这就意味着，在一定时期内，大多数投资者所能涉及的企业往往只能是上市公司中的一小部分。但不管是否如此，人们的投资都必须建立在对公司全面了解的基础上，只有这样，实际的投资操作才能有的放矢，才不会掉进自己盲目的陷阱。对此，巴菲特有精辟的论述，那就是“不熟不做，不懂不做”。

多年来，巴菲特曾经投资过如家具厂、纺织品公司、银行、保险公司、石油和矿产开采公司等类别广泛的企业，不管是控股，还是作为企业的少数股东，巴菲特对所投资企业的盈利、费用、现金流量、劳资关系、价格弹性及资本需求、分配与运用等情况都十分清楚。为了很好地了解一家企业，他总是有意识地把自己的选择限制在他自己的理解力能够达到的范围内。巴菲特强调，在投资的过程中最重要的不是一个人的能力范围有多大，而是要认清自己能力的界限。数十年来，巴菲特所拥有的企业全都在他的“竞争优势圈”内，他都有高度的了解，而圈外的企业，即使是发展潜力巨大，他也不会轻易涉足。

原则二：企业过去的经营状况一定要稳定

成功的过去往往意味着一个美好的未来。如果投资者打算购买一家上市公司的股票，他就必须弄清该企业是否能够经得起时间的考验。如果一家企业在过去的成长中，始终保持良好的经营作风和稳定的经营业绩，那么这样的企业常常也能承受住未来市场风风雨雨的考验，并给投资者带来丰厚的收益。巴菲特认为，那些多年来生产同样产品、提供同样服务的企业，往往会有较好的投资回报。基于这种考虑，巴菲特通常拒绝投资下面几类公司的股票：①刚刚成立的企业；②正在解决某些难题的企业；③由于以前的计划不周而打算改变经营方向的企业。

刚刚成立的企业运营时间短，很难根据它的短暂过去推测其未来。面临某些重大难题需要解决的企业，如正在进行资产重组的公司，其未来的发展也具有很大的不确定性。而因过去的计划不周而改变经营方向，本身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就反映出了企业决策的草率和随意，将来有可能出现更大的经营失误。对此巴菲特解释说："我们并不知道如何解决有困难的企业所面临的问题，只是尽量避免投资这些有问题的企业。我们之所以能取得目前的成就，就是因为我们关心的是寻找那些我们可以跨越的一英尺障碍，而不是去拥有什么飞越七英尺障碍的能力。"

原则三：企业必须具有良好的发展前景

巴菲特认为，最值得投资的企业，就是那些具有良好发展前景的企业，而这样的企业又是拥有市场特许经营权的企业。所谓市场特许经营权，是指公司销售的产品或服务具有独占性和差异性，这样的产品一般具有三个方面的基本特征：有市场需求甚至强烈的需求；市场没有比较接近的替代产品；没有受到政府的管制。具备特许经营权的企业，很多情况下，它们可以有规则地提高它们的产品或服务的价格，而不必担心会失去市场的份额。产品定价的优势可以使这些企业获得超乎寻常的利润，并给投资者带来丰厚的投资回报。这些企业另一个明显的特点是拥有良好的经济商誉，可以更有效地抵抗通货膨胀的负面影响。相对于普通企业来说，这些企业可以在经济不景气时，比较容易生存下来并保持竞争力。

与具有特许经营权的企业相比有着天壤之别的是那些普通商品企业。巴菲特认为这类企业通常是低回报率企业，因而也是最不值得投资的企业。因为这些企业经营的产品与竞争对手往往大同小异甚至雷同，且没有任何经济上的商誉，它们对付竞争对手唯一有效的手段就是降价，但降价又是一把双刃剑，既会打击对手，也会伤及自身，因为降价的结果往往会严重压缩企业的利润空间。这些企业增加利润的唯一办法就是指望出现供货紧张的情形。而这种情况即使出现，一般也只能维持非常短暂的时间。

一般来说，大多数企业是介于上述两类企业之间，他们不是拥有弱势特许权，就是强劲的普通商品企业。长期而言，弱势特许权比强势的普通商品企业更有获利的希望。即使是弱势特许权仍有一些定价的能力，可以使企业赚得比平均投资报酬率多的利润。可口可乐在美国被视为弱势特许权企业，但是在国际上，特别是在没有类似替代品的市场上，可口可乐有强势的特许权。因为尽管世界各国汽水厂家数不胜数，但可口可乐以其无与伦比的品牌效应，牢牢地占据了世界市场上大部分的市场份额，而且，随着人们生活水平的提高，可口可乐不仅能在现有的顾客群中取得更高的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盈利，还能够争取到以前尚没有经济能力购买它们产品的消费群。

巴菲特只肯选择那些他可以几乎完全确定，在10年之内还是一样保持优势的公司进行投资。比如，可口可乐、吉尼斯，甚至竞争异常激烈的百货业里的沃尔玛百货公司。因为他认为这些企业10年后仍是行业里的领先者。

遵循两大市场原则

根据对企业及其在经营、财务方面的要求，可以把认为理想的投资对象确定下来，接着，投资者要做的就是确定公司股票的投资价值，然后选择合适的价值买入。

在这一过程中，巴菲特发现了一个奇怪的现象：投资者总是习惯性地厌恶对他们最有利的市场，而对于那些不易获利的市场却情有独钟。在潜意识里，投资者很不喜欢拥有那些股价下跌的股票，而对那些一路上涨的股票则非常有好感。而巴菲特则认为，证券的价格会受各种因素的影响，多数股票在其公司的实质价值附近上下波动，且并非所有的涨跌都合乎逻辑。巴菲特的市场原则就是在考察企业实质价值的基础上，寻找或等待股票的理想价位买进，即发现企业的价值远大于市场的股票价格时，或那些极具投资价值企业的股票价格却在短期内严重下跌时，在这两种状况下，就果断地大量买进，长期持有。

原则一：评估企业的实际价值

巴菲特认为，自己做的是长期投资，所以没有必要关注市场的短期波动。尽管大多数投资者难以忍受下跌的股价，但巴菲特却十分自信，因为他相信自己比市场更有能力评估一个企业的真正价值。巴菲特指出，如果投资者做不到这一点，那就没有资格玩这个游戏。他解释说，这好像玩扑克牌，如果玩了一阵之后，还看不出这场牌局里谁是傻瓜，那么你自己就是那个傻瓜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

传统的企业估价法通常有以下三种：清算法、永续经营法和市价法。清算法是指变卖企业所有资产所得现金扣除所有负债后的净值。清算法不考虑企业未来可能的收益。永续经营法是对股东可以预期得到的未来现金流量进行预测，这些未来的现金流量会以适当合理的利率，折算成当前的现值。当未来的现金流量难以估算的时候，人们通常使用市价法，即与其他类似的公开上市公司做比较，运用适当的乘数计算出企业的实际价值。

巴菲特认为，企业的实际价值由企业生命周期中预期产生的净现金流量通过合适的贴现率贴现得到的。巴菲特对股票的价值评估方法与人们对债券的估价方法非常相似。债券未来的利息和到期日应当偿还的本金构成了它将来的现金流量。如果把债券未来各期的利息和到期本金加起来，再除以适当的贴现率，就可以得到债券的价格。同样，为了估价一家上市公司的实际价值，人们也应该估算该公司从某一时期到将来会产生的“利息”，并把所有这些“利息”折算成现值即为公司的实际价值。

根据巴菲特的企业估价方法，确定企业的投资价值主要要把握好现金流量和贴现率两个变量。

由于大多数企业未来的现金流量难以估算，所以巴菲特只关注那些业务单纯、易于理解、未来现金流量稳定且通过他个人能力可以预测的上市公司。对于他来说，如果未来的现金流量难以估计，就决不会把这家企业作为投资时所考虑的对象。他认为，一个人预计未来的能力就决定了他能力所及的范围。

至于巴菲特使用的贴现率，是任何人都可以获得的无风险收益率——美国政府长期国债的利率或到期收益率。这和学术界主张利用无风险利率（长期债券利率）加上股票的风险贴水，以反映公司未来现金流量的不确定性有着明显的不同。巴菲特之所以不考虑风险贴水因素，是为了尽量避开投资风险。为了使所投资企业符合他的估价方法，他总是拒绝投资那些财务风险较大的高比例负债的公司，而将注意力集中在盈余稳定且可以预测的公司上。他说：“我将确定性看得非常重要，如果你这么做，则所有造成风险的因素对我而言都没有意义。风险来自于你不知道自己在做什么。”

原则二：在合理的价位上购入

巴菲特认为，除了企业的业务要易于理解、有持续的盈利能力及有由

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股东利益导向的管理层来领导外，要保证投资取得成功，还必须以合理的价格购入，同时公司的行为必须与预期相符合。巴菲特总结投资出现失误的原因，主要有以下三点：

（1）投资者支付了不合理的价格；

（2）企业的经营存在问题；

（3）企业未来的盈利能力没有达到预期要求。

其中以第三点最为常见。

巴菲特认为，理性的投资不但要辨认出可以赚得高于平均收益的公司，还要在价格远低于其实际价值时，采取购买行动。他牢记自己的老师格雷厄姆的教导："只有在价格与价值之间的差异超过安全边际时，才能购买。"

由于存在估价不准确而高估公司股票内在投资价值的可能，所以巴菲特总是在股票的市场价格低于其内在价值足够程度时才会采取投资行动。这样即使高估了股票的内在投资价值，股票的真实价值也很难低到他的购买价格。这样做可以有效地降低股票内在价值下降带来的投资风险。一个股票的市场价格低于其内在价值的幅度越大，投资风险就越小。例如，如果巴菲特以30%的价格折扣（相对于内在价值）购进了一家企业的股票，在随后的发展中，即使这家企业股票的内在价值下跌了20%，他起初的购买仍然会为他带来10%的投资收益。

安全边际为巴菲特带来了获取额外投资回报的可能。如果巴菲特正确挑选了一家收益水平高于平均值的公司，长期来看，其股票价格就会随着公司的盈利而稳步上涨。股东权益资本回报率越高的公司，其股票价格上升的幅度就越大。不仅如此，如果巴菲特应用安全边际的准则，以相对于内在价值较大的折扣购买到一家公司股票，那么当市场价格正确体现出其内在价值时，巴菲特就会得到额外的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时刻关注公司的商誉

重视公司的商誉是巴菲特的又一个投资技巧。巴菲特指出，股票投资，要想获得成功，就必须重视公司的商誉。

这里所说的公司商誉，包括经济商誉和会计商誉。经济商誉和我们比较熟悉的会计商誉是完全不同的两样东西。会计商誉是资产负债表上的一个科目，它是用来计算账面价值的一个部分。反观经济商誉，它包含的范围比较广，缺少精确的定义，却是公司实质价值中很重要的一项。它是企业很重要的一种无形资产。

对于经济商誉，巴菲特认为，如果一家公司的资本报酬率能够达到平均以上的水准，那么该公司的实质价值就应该超过它的有形资产的总值。例如，在1972年，蓝筹印花公司以2500万美元的价格收购了喜诗糖果公司。那个时候，喜诗糖果公司拥有800万美元的有形资产。喜诗糖果公司以800万美元的资产，在没有负债的情况下，每年的税后盈余高达200万美元。或者说是资本的25%。喜诗糖果公司并不是靠它的工厂、设备以及存货的公平市价来赚得这样超乎寻常的收益。

按照巴菲特的解释，喜诗糖果公司之所以能够有这么好的业绩，是因为它享有提供优良糖果以及服务的好名声。正因为享有这样的声誉，喜诗糖果公司可以将它的糖果价格定得比生产成本高出很多。这就是经济商誉的精髓所在。只要良好的声誉持续不坠，这种特殊的价格就可以带来更高的盈利。好的经济商誉会促成企业的良性循环，也就是说，经济商誉不仅会维持在这样的水准，甚至与日俱增。

不同的是，会计商誉将不会保持在相同的水准。因为就会计行为的惯例，它会渐渐地摊销而减少。根据一般公认的会计原则（CAAP），当一家公司以超过其资产净值（总资产减去总负债）的价格成交卖出时，这个多出来的价值将被列在资产负债表的资产栏内，并且定名为商誉。就像其他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的资产一样，这个商誉将以40年的期限来摊还，在每个会计年度，商誉将减少1/40的价值，并从盈余里面扣除。既然蓝筹印花公司以超过喜诗糖果公司有形资产1700万美元的价格把它购买下来，那么在蓝筹印花公司资产负债表上的资产栏内，就必须列入商誉这一项。在每一年度，这个商誉的1/40，也就是42.5万美元，以盈余的减项为科目从资产负债表上扣除。在年限到期之后，喜诗糖果公司的会计商誉将不复存在，但只要其名声持续不坠，它的经济价值就会持续成长。这就是说，其经济商誉仍然存在，并持续增长。

对良好商誉的信仰，从巴菲特对待投资失误的态度更能看出：

在投资领域里没有百分百的常胜将军，巴菲特也有偶尔的失误，并由此引起投资业绩大幅滑坡。从我们的习惯思维来看，一个几十年来几乎战无不胜的投资大师偶有失误其实算不得什么，可他偏偏跟自己过不去，在公布伯克希尔公司的年度报告时，不但明确承认因拒绝投资网络股造成年度报告利润下降使股东利益受到损失，而且表示对此承担全部责任并诚恳地向股东道歉。

在投资领域，巴菲特的这种做法是非常难能可贵的，我们不由得被这位投资大师尊重股东的作风而感动。反观有些投资管理者，当提到成绩时常常是津津乐道，而一旦出现错误，老是找借口，这样就极容易失信于股东。

商誉是金。对投资者来说，良好的公司商誉能给其以强大的信心；对于管理者来说，重视公司商誉就是赢得了股东的信任，获得了投资者的青睐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

······巴菲特的规避风险之要

在巴菲特的投资生涯中，他经历过股市崩盘等多种险恶情况，但他仍然存活下来并获得可观的收益，这在于他有一套规避风险的绝学。他认为投资要把安全放在第一位，只做有把握的事情，只做价值合理的生意，切不可进行短期炒作，提高综合判断力，有效控制风险，方可在市场中取得良好的投资回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把投资安全永远摆在第一位

《孙子兵法》有曰："故善战者，立于不败之地而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，百病先战而后求胜。"

巴菲特甚为保守。或许绝大多数人们的口号是赚钱第一，而巴菲特的口号却是安全第一。他曾有一句名言：第一条是不要亏损，第二条是千万不要忘记第一条。绝大多数人们在平日办事的过程中，只考虑利益而不考虑风险，正如《孙子兵法》所说的那样：若要先想出最坏的情况如何，然后再进行投资，就做到了安全第一。既然安全第一，就不会过于吃亏，赚钱多少均可。因此，无论开车也好，做事也罢，均须牢记安全第一。投资股票也是如此，安全第一，赚钱第二。

格雷厄姆既是巴菲特的导师，又是证券分析之父，价值投资的鼻祖。当年，他管理的基金在华尔街风头最为旺盛，1926—1928 年，他的年平均收益为 20.2%，远远超越大盘。三年期间，其规模远远从 40 万美元上升至 250 万美元；1928 年，他的个人年收入已高达 60 万美元，相当于目前的 3000 万美元。在较快的时间内，大熊市便不期而遇。1929 年 9 月，道琼斯指数最高涨至 381 点，随后开始不断下跌；同年 10 月，道琼斯指数暴跌 12%，这天被喻为纽约交易所 112 年中"最糟糕的一天"，也就是历史上较为著名的"黑色星期二"。

1929 年 11 月，道琼斯指数跌至前所未有的 198 点，然后企稳反弹；至 1930 年 3 月，一度涨至 286 点，反弹幅度高达 43%。于是，不计其数的投资者便认为最坏的时期已经悄然而过，股市将要大反转，格雷厄姆也是同样认为。于是，他便开始进场抄底，所抄的均是从价值评估上而言十分便宜的好股票。为了赢取更大的收益率，他还想方设法利用保证金进行杠杆操作。然而，股市反弹持续至 4 月份后才开始暴跌，道琼斯指数在 1930 年下跌 33%，而格雷厄姆管理的基金亏损高达近 50.5%。至 1932 年 7 月，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道琼斯指数降至41点，与最高点381点相比，其最大跌幅高达89%，而在同期，格雷厄姆管理的基金亏损程度高达近78%，这场超级大熊市几乎令其倾家荡产。

后来，格雷厄姆重新东山再起，并写出投资圣经《证券分析》与《聪明的投资者》，他以自己惨败的教训而总结出一个永恒的价值投资基本原则：安全边际。并且传给巴菲特一条永不亏损的投资铁律：安全第一，赚钱第二。

或许人们会提出这样的疑问：如果股价上涨超过价值，可能还会进一步上涨，为何说价值这条线就是股价悬崖的边缘呢？

以某个人开车为例：当其冲过悬崖的时候，尽管车已经空悬在空中，但由于惯性，此车依然还会向前跑，甚至继续往上窜。然而，最终此车却会掉下来，毕竟有地心引力。当股价高于价值的时候，或许这只股票的价格仍然还会上涨一段时间，但最终却会跌落而至，其价值就是支撑股价的地面，价值线就是悬崖的边缘，只要在股价被高估的情况下，就会有所跌至。

不计其数的人们在投资股票时，其态度总是赚钱第一，不但渴望赚钱，而且渴望赚得越多越好，却从不思考自己的投资风险如何，安全程度如何。然而，老司机开车的态度却是安全第一，距离悬崖越远，安全系数越大，坠入悬崖的危险越小；巴菲特的态度也是安全第一，尽可能地远离股价大跌的悬崖，以确保投资安全。

那么，投资者如何才能远离股价大跌的悬崖，而使自己立于永不亏损的不败之地呢？巴菲特依据人的本性发现，市场中最容易犯的错误有两种：一种是过于贪婪，另一种是过于恐惧。他曾这样说道："在投资世界中，贪婪与恐惧是两种传染性极强的流行病，会一次又一次地进行爆发，这种现象永远存在。"与此同时，贪婪与恐惧不仅会一而再、再而三地发生，还定会引起股票市场价格与价值的严重偏离，但却难以确定它们何时会发生，及其发生时后果的严重性。巴菲特告诉我们：若要做到安全第一，赚钱第二，就要在别人恐惧时贪婪，在别人贪婪时恐惧。

人是贪婪的动物，往往渴望赚更多的钱，渴望比别人赚得更多，而且绝大部分人均十分短视，均渴望短期发大财。殊不知，在追求赚钱的前提下，应把投资安全放在第一位。只有这样，才能除掉疯狂的贪婪；只有这样，才能克服巨大的畏惧；只有这样，才能使资产长期保值升值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不打无把握的仗

巴菲特从来不打无把握的仗，他曾说："我要求自己解释自己的错误，这意味着我只做有把握的事情。"

曾经有一次，有一些朋友和巴菲特玩高尔夫球时和他打赌，如果巴菲特能够使这一球在多少棒之内入洞，他们就会输 10 万美元给巴菲特，相反，如果巴菲特输的话，他只须输 10 美元而已。其实，以多少棒入洞，很大程度上掌握在巴菲特手中，巴菲特可以说是必赢的，但巴菲特却拒绝了这一次赌博，因为他认为赌博没有必赢的把握。他的人生立场就是"不打无把握的仗"，于是他拒绝了这一次打赌。

这是宝贵的一课，它告诫我们，如果要成功，不论是从商或是投资，如果没有必胜的把握，就不要去做。

巴菲特的性格和投资方式独树一帜，在这一点上，他受到恩师格雷厄姆的影响很深。

格雷厄姆给予巴菲特的是一个投资的知识思辨架构；气质性情方面的榜样；不受大众影响、不怕股价下跌的能力。巴菲特经常提起恩师给予自己的教导："适当的气质加上适当的知识思辨架构，行为就不会违背理性。"

有些聪明的投资人喜欢说他们投资的是人才并非业务，而巴菲特却认为，当一位公认优秀的经理接手负责一桩公认蹩脚的生意，这桩生意不会由于他的声誉而好转。当然，这并非说巴菲特不重视人才，而是他从不曾幻想单凭自己的声誉就能够扭转败局：他接手每一桩生意之前，都一定要对它进行深入的了解与分析，以求知己知彼。正是由于巴菲特不打无把握的仗，因此他在股市投资战场上几乎是无往而不胜。他的财富也以年增长率 25%~30% 的速度递增。

巴菲特投资股票的一个重要原则就是：只买那些自己了解的企业的股票。换句话说，他如果准备买入某只股票，必定对该企业的情况进行综合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全面的考察。这一点很多投资者是难以做到的。他们大多抱有投机的心态，以所谓的“企业走向”作为选股的依据，整天抢进抢出，基本上没有深入了解自己持股的企业，只是跟着感觉走。如此当然不能赚到钱。

巴菲特在几十年的经营中始终拥有加油站、农场开垦公司、纺织厂、连锁性的大型零售商、银行、保险公司、报社、石油以及有线和无线电视公司。他或者拥有这些公司的决策权，或者拥有公司部分股票。但无论是哪一种情况，他都明确地掌握这些企业的运作情况。他了解所有持股企业的年收入、开销、现金流量、劳资关系、定价弹性与资本分配等情况。

巴菲特一贯的投资风格是只在自己熟悉的范围内选择企业，他同样建议其他投资者只持有自己熟悉企业的股票，可他的好意却时常被人曲解。有人借此批评巴菲特保守，也有人反过来建议他投资一些具有极高投资潜力（如科技产业）的产业。可巴菲特觉得自己对这些产业并不了解，因而不会盲目投资。

有些人做生意，一心只想怎么发财，结果往往生意失败了都还不知道原因是什么。这种方式被我们称为“只开车，不看路”，也就是所谓的蛮干，路都走错了，走得越远，也就错得越远。精明的商人经常会关注投资环境的经济形势的变化，并分析市场的动向，然后再决定自己的经营目标。决策往前超出一步，利润往往就非常丰厚。大环境是带有方向性的因素，是决策的基本前提。在决定投资前，不能只看到眼前的决策，因为那只能暂时性地获得利润；要赚到大钱，就必须要放开眼光，将长远利益摆在第一位。

巴菲特的投资心态，其实像很多投资者一样，即怕遭受损失。他奉行的投资哲学就是，如果他不肯定，就不会投资。他要肯定的内容就是他所买入的股票，其企业一定是最优秀的企业，而买入的价格一定是值得买的，而且是市价极低，最少是低于股票的实质内在价值。而在回报方面，巴菲特也要肯定所买入的股票有极高的回报，否则也不会将其放入考虑之列。具备这些条件的企业，他才会考虑。如果他不肯定这些股票是否真的有这些条件，他宁愿放弃，以免遭受损失。至于企业是否拥有这些条件则是经过巴菲特自己亲力亲为，不断地分析数据，资料，并展望企业的业绩、收益、盈利等，才会得出的结论。但在决定买入某家企业股票之前，他是要百分之百肯定的。只要有一点怀疑，巴菲特宁可放弃机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如此理智的投资心态，让巴菲特一直以来始终立于不败之地。他只打有把握的仗、必胜的仗，而不会打无把握的冒险之仗。

主动设立止损额度

巴菲特认为，在投资中避免风险和保住本金是最重要的，这是投资获胜的前提和基础，是投资活动中的重中之重。

心理学研究证明，损失带给投资者的痛苦，远比同样强度的获利所得到的快乐强烈得多。因此，几乎所有的投资者，在遭受损失时内心都有一种尽力挽回损失的潜意识。这种心理在投资活动中表现出来就是对损失的强烈厌恶，只要亏损一点点，心里就不能忍受，这极容易导致非理性行为，从而威胁资金安全。

出色的投资人都十分注重保存实力的重要性，都会在投资活动中主动给自己设立一个止损额度。巴菲特当然也不例外，他在这方面也有自己的独特方法。

大致说来，巴菲特的止损理念主要有如下三个要点。

首先，根据自身状况，确定止损依据。

通常而言，止损的依据是个股的亏损额，即当某一股票的亏损达到一定程度时，应斩仓局；但止损的依据也可以是某个投资者的资金市值，这常常是针对投资者的整个股票投资组合来说的。当总的亏损额超过预定数值时，应减仓（减少持股）或清仓（完全离场）；止损的依据还可以是股市大势（即股指），即当股指跌破预定点位时，应减仓或清仓。巴菲特认为，投资者在制订止损计划时，首先应根据自身的投资状况确定止损的依据。

其次，确定合适的止损幅度。

能否合理地设置止损位，是止损理念的关键所在：这通常需要投资者根据有关技术位和投资者的资金状况确定。但在不同的止损依据下，设置

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

止损位考虑的重点也有所区别。比方说，对个股止损通常是根据个股的技术位和投资者对亏损的承受能力来设置的，投资者可简单地规定亏损7%为止损位；对股指止损，则根据大盘的技术位和投资者对亏损的承受能力来设置；资金止损，则主要根据投资者对亏损的承受能力来设置，不管何种止损计划，需要考虑的莫过于亏损承受力和技术因素，前者是因人而异的，也无客观的标准可言，可以是有些投资者的7%，也可以是你自己企业的10%；但技术因素则涉及技巧和经验。常见的方法是结合技术位来设置止损位。比方说，某个股因利好传闻而创出近期新高10.80美元（假设原高点是10美元），投资者在技术性回调过程中以10.20美元买入，通常可以考虑在股价跌破原高点10美元时止损，但基于破位有效性的考虑，可确定低于原高点一定幅度（如3%或5%）的价格为止损位（如9.70美元或9.50美元）。究竟取什么幅度，则往往取决于投资者的经验和对该股股性的了解。此外，确定止损幅度（指止损位与买入价的距离）还应考虑排除日常价格波动的影响，短线投资的止损幅度要小于长线投资，较高风险状态下的止损幅度要小于较低风险状态。止损幅度过大，则丧失了止损的本意，使一次错误就造成很大的损失；但是，如果止损幅度太小，就非常有可能增多无谓的损失，因为在此种情况下，止损位容易在股价的正常波动中触及。因此，确定合适的止损幅度，是非常重要的。

最后，意志坚定地执行止损计划。

巴菲特认为，止损计划一旦制订，就要意志坚定地执行，这是止损操作的关键。他强调，在应该止损时决不要心存侥幸，决不能用各种理由来说服自己放弃或推迟实施止损计划，必须不折不扣地执行操盘纪律。国外有些股票市场允许下“止损单”，即在持有某股票的情况下可以下达这样的指令单：当股价低于指定价格时，即刻以市价卖出或限价卖出；如允许下“止损单”，那么止损操作的最佳方式就是在第一时间下止损单。但目前国内股市尚不允许下止损单，这就更要依靠我们的意志和纪律性来完成止损操作。当然，止损计划的实施也可以随行情的变化而适当调整，但必须牢记的是，只能在有利情况下才能调整止损位，即只允许当原投资决策正确，股价已有一定涨幅后，方能随行情的发展逐步调整原定的止损位，在保证既得利益的同时，尽量赚取更多的利润，这种经调整的“止损计划”有时可称为“止赚计划”。但决不能调低止损位，因为这无异于不实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

施止损，彻底违背了止损计划的初衷；而提高止损位不会使亏损扩大，相反只会使亏损减少，乃至确保一定的盈利，没有违背止损计划的本意。

为了保证资金安全，巴菲特总是在市场最亢奋、投资最贪婪的时刻保持清醒的头脑。比如在1968年5月，当美国股市一片狂热的时候，巴菲特却认为已找不到有投资价值的股票了，他由此卖出了几乎所有的股票并解散了公司。结果在1969年6月，股市大跌渐渐演变成了股灾，到1970年5月，每种股票都比上年初下降了50%甚至更多。巴菲特成功地避过了一场灾难。

提高投资综合判断力

成功的投资者，十分留意怎样将自己的知识应用在炒股中。有的人很有学问，知识的范围很广，你问他的问题，他都能回答，但是有学问的人并不一定是最聪明的人。很多有学问的人缺少对事物的综合判断能力，在如万花筒似的股票市场中，他的学问就无从发挥了。世界上大多数学有专长的经济学家、金融学家，虽然拥有足够关于股市的知识，但十有八九都不能在股市中赚到钱。其原因多数是对股市知识的综合判断力的缺乏。巴菲特的成功就得益于他对股市有很强的综合判断力，能有效地防止和避免亏损。他的以下经验可以帮助你提高自己的综合判断力，阻止本金亏损。

1. 依仗顺势

当股市走势良好时，宜做多头交易，较差时则做空头交易。但顺势投资必须注意一点：时刻关注股价上升或下降是否已达顶峰或低谷，如果确信真的已达此点，那么做法就应与“顺势”的做法相反，这样投资者便可以出其不意而获先见之“利”。投资者在采用顺势投资法时应注意两点：①是否真涨或真跌；②是否已到转折点。

2. 多头降低成本、保存实力

多头降低成本、保存实力就是投资者在股价上涨时先卖出自己持有的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股票，等价位有所下降后再补回来的一种投机技巧。这种操作方法被称为“拔档子”，它的好处在于可以在短时间内挣得差价，使投资者的资金实现一个小小的积累。

如此操作的目的有两个：一是行情看涨卖出、回落后补进；二是行情看跌卖出、再跌后买进。前者是多头推进股价上升时转为空头，希望股价下降再做多头；后者是被套的多头或败阵的多头趁股价尚未太低抛出，待再降后买回。

3. 保本投资

保本投资主要用于经济下滑、通货膨胀、行情不明时。保本即投资者不想亏掉最后可获得的利益。这个“本”比投资者的预期报酬要低得多，但最重要的不会伤到本金。

4. 摊平投资与上档加码

摊平投资就是投资者买进某只股票后发现该股票在持续下跌，那么，在降到一定程度后再买进一批，这样总平均买价就比第一次购买时的买价低。上档加码指在买进股票后，股价上升了，可再加码买进一些，以使股数增加，从而增加利润。

上档加码与摊平投资的一个共同的特点是：不把资金一次投入，而是将资金分批投入，稳扎稳打。

5. “反气势”投资

在股市中，首先应确认大势环境无特别事件影响时，可采用“反气势”的操作法，即当人气正旺、舆论一致看好时果断出售；反之果断买进，且越涨越卖，越跌越买。

“反气势”方法在运用时必须结合基本条件。例如，当股市长期低迷、刚开始放量高涨时，你只能追涨；而长期高涨，则开始放量下跌时，你只能杀跌。否则，运用“反气势”不仅不赢利，反而会增加亏损。

发现有损失，让损失停下来，这在股市中是不容易办到的。炒股是用钱赚钱的行业。一旦你的本金亏光，就标志着你一败涂地。无论明天你见到多么好的投资机会，手头没有本金，你只能看着，无法行动。巴菲特提出的首要建议就是尽量保住你的本金。而做到保本的办法就是快速止损和别一次注太多。

由于股票的运动没有定规，你不入场就不能赚钱，而入场就有可能赔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱，亏钱割肉止损是很难的事，有句俗语：不会割肉的股民，就不是成熟的股民。一般情况下，亏损10%~15%就要止损出局，寻找其他机会。

使股民大亏本金的通常有以下几个原因：

1. 不及时止损

投资者必备的基本素质不是头脑聪明、思维敏锐，而是要有止损的勇气。很多人不是不懂这个道理，而是不忍心下手。但是，在股市中绝对要有停损点，因为你绝不可能知道这只股票会跌多深。

2. 总想追求利润最大化

很多人都认识到高抛低吸、滚动操作可获比较大的利润，也决心这么做。可是长时间却没滚动起来，原因就是抛出后没有耐心静等其回落，便禁不住诱惑又想先去抓热点，结果适得其反。不少人一年到头总是满仓，在股市呈现明显的波动周期，总抱着侥幸心理以为自己也可以逆势走强，天天保持满仓。本想提高资金利用率，可往往一买就套——不止损——深度套牢。究其原因就是想追求利润最大化，但结果是损失惨重。

3. 轻信别人

很多投资者通过学习，也掌握了很多分析方法和技巧，有一定的分析水平。可当自己精心研究了一只股票，只要听旁边的股民说这只股票不好，就立即放弃买入。有的人还看别人买什么，自己也就跟着买。这样大多情况下只能亏本。

股民只要吸取了巴菲特的投资经验，并且很好地避免引起本金亏损的问题，在股市中的安全性和收益率就会得到提高。

有效控制投资的风险

股市如战场，风云变幻，诡秘莫测，风险无处不在，巴菲特深知这一点，所以，他具有强烈的风险意识。

关于投资风险，沃伦·巴菲特坚持“接近零风险”投资理论。巴菲特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的“接近零风险”投资理论或称规避市场风险投资理论主要是建立在非股市近期股价波动之上的，他更关注企业本身，而非股票价格。他的理论基点是：只要社会和市场总的趋势是向好的方面发展，在此前提下，就选择长期投资的方式。长期投资主要关注所选择的具体企业，这些企业的发展前景以及近年经济状况的满意度（主要是连续的年度收益率）是好的，属于绩优企业就可以集中的、长期的投资，这样会降低风险，获得较佳的收益，即接近零风险投资。

在好多有关现代投资的理论中，风险被界定为股价的波动性。但在巴菲特的投资生涯中股价下跌一直被视为多赚钱的机遇。股价下挫实际上降低了巴菲特投资的风险而非增加了风险。他指出：“作为企业所有者——我们认为作为股票持有者也是这样，学术界对风险的定义实在有失水准，以至于近乎无稽之谈。”

他对风险另有定义：风险是受到损害或伤害的可能性，它是企业“内在价值风险”的一项要素，而不是股票的价格行为。巴菲特说，真正的风险是投资的税后收益是否“将给他（投资者）带来至少与他开始投资时一样的购买力，还要加上原始投资股本所能带来的利息收益”。在巴菲特看来，损害或伤害来源于对四项主要要素的错误判断，而这四项要素将决定投资者投资的未来利润，外加不可预测、不可控制的税收及通涨的影响。

巴菲特认为，要想使原始投资股本能产生高回报，就必须牢记下面四项要素：

第一，企业长期经济特征是否可以肯定地被给予评估。

第二，管理层是否可以肯定地被评估。不仅企业实现其全部潜能的能力可以被评估，而且企业英明地使用其现金流通量的能力也可被评估。

第三，管理层是否可以被充分信赖，保持渠道畅通，使收益得以从企业转入到股民手中而不是被据为己有。

第四，企业的购入价。

在巴菲特看来，如果风险与投资时间阶段密切相关，那投资者就进入了一桩风险买卖。预测股票短期内涨落的成功机会不会比掷硬币预测的结果好到哪儿去，如果投资者想这样做，那就至少会有一半时间输掉。但是，如果投资者延伸自己的时间段至几年，并假设刚开始的购买就是明智的，那么卷入危险交易的可能性就会非常小。巴菲特说：“如果你让我分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

析今晨买入可口可乐股票明晨将其卖出的风险，我会说这是一桩非常有风险的交易。”然而，按巴菲特的思维逻辑，如果今晨购买可口可乐股并且持股10年，这桩投资就是零风险的。

虽然股市风险是客观存在的，但却是能够避免的。因此，掌握避险技巧相当的重要。那么，投资者怎样避免投资的风险呢？在此，我们可以聆听巴菲特的忠告：

第一，投资自己熟悉的股票。这是巴菲特投资操作中的一条重要原则。这一道理看似简单，但在实际操作中却很难做到。原因之一在于很多投资者在实习操作中必然会带有过多的主观感情色彩，所以缺乏足够的客观性。表面上看，他购买某只个股似乎有十分充足的理由，但仔细分析，你就会发现这些理由都只能从一个侧面反映问题，根本禁不住推敲。原因之二，面对突如其来的行情，没有一定心理准备的投资者往往经不起诱惑，匆忙参战。

一位美国投资者专家米切尔·西维说：“当我们谈到通过风险投资来赚钱的时候，可能你会认为最重要的个人品质是大胆和勇气，那你就错了。很明显，对于一个想成为赚钱高手的投资者来说，最重要的在于约束自己。”可见，避免风险，是投资获利的基础。面对突如其来的高价狂潮，投资者必须有一个平和的心态。而这种平和心态的基础就是对自己投资的了解和自信。

第二，做中长线投资。中长线投资符合经济和股市发展规律。实践也证明，中长线投资的收益要比短线投资大得多。盲目追涨杀跌的弊端，首先，是要多交手续费；其次，追涨不一定能获利，而杀跌则亏损是必然的。追涨杀跌的结果，只能是一场空忙，甚至严重亏损。

第三，不能把全部资金投入一只股票，应该给自己留有十次以上的机会，人不可能不犯错，但不能没有纠错的机会。靠打探消息一次性买入，这是一种危险的投资。

第四，购买绩优成长股。购买绩优、具有成长性的个股，避免业绩差又无发展潜力而遭市场冷落的个股。买入绩优、有发展潜力、调整比较充分的个股，经过一段时间，就可以获取较丰厚的回报，就算一旦被套，解套获利之日也是指日可待。反之，买了那些业绩差、无发展潜力又处于高位的个股，就有可能长期被套而难以翻身。有效回避风险的一个重要手段

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是购买绩优成长股。当然，这里有购买时机和购买价格的选择问题，如果在不适当的时机以不适当的价格买入，则很难回避短期风险。

第五，看准时机，及时逃顶。即选择大市、个股调整比较充分的时机入市，避免大市和个股见顶回调的风险。大市和个股的走势是波浪式前进的，正如大海的波浪有波谷和波峰一样，大市和个股的走势也有底部和顶部之分。当大市和个股在一段时间里有较大升幅时，就算没有政策的干预或其他重大利空，技术上的调整也是必要的。通常而言，升幅越大，其调整的幅度也就越大。当大市和个股上升到顶部时，及时抛出股票，就可以避免大市和个股见顶回调的风险；而当大市和个股调整比较充分之后入市，风险也就降低了。所以，在营业厅很冷清时买进，投资者可轻松自如地挑选便宜好货；而当营业厅挤得水泄不通时，虽然牛气冲天，市场一片看好，人们争相买进，但你一定要果断出手，不仅可以卖个好价钱，而且还可以避免高处不胜寒的风险。

第六，凡事要有度，满仓是大忌。普通投资者的资金有限，在牛市中，一旦满仓，很多机遇就会擦肩而过，干着急也没有办法；在熊市中，满仓更是大大要不得的。

概括说来，无论什么时候，买股票之前都要盘算好买进的理由，并且计算好出货的目标，千万不可以盲目地买进，然后盲目地等待上涨，再盲目地被套牢。正确的做法是，在购买股票时，首先，详细分析每种股票价位变动的历史数据，从中了解其循环变动的规律，了解收益的持续增长能力，掌握其发展趋势；其次，在购买股票前，要对有关投资对象认真分析，即某企业或公司的财务报告，研究它现在的经营情况以及在竞争中的地位和以往的盈利情况趋势。假如选择能保持收益持续增长、发展计划切实可行的企业当做股票投资对象，而和那些经营状况不良的企业或公司保持一定的投资距离，就能较好地防范投资风险。第三，假如能深入分析有关企业或公司的经营材料，并不为表面现象所动，看出它的破绽及隐患，并作出冷静的判断，风险就能较好的回避。

跟大海里必然有风浪一样，市里也必然有风险。股票和风险是孪生子，只要股票存在，风险就必然存在。不正视风险的存在是盲目的，因为有风险的存在便裹足不前也是可笑的。我们不能由于大海里有风浪就远离大海，同样，我们不能由于股市里有风险就排斥股市，一般来说，股市风

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

险的存在并不一定就会给投资者造成损失，只要投资者认识、正视、防范风险，风险就可能避免。危险的是那些没有风险意识的投资者，那些没有规避风险经验的投资者，他们盲目入市，草率投资，跟风赶潮，追涨杀跌，最后必然在股市中碰得头破血流。

“我决不会丢掉我所熟悉的投资策略，尽管这方法现在很难在股市上赚到大钱；但我不会去采用自己不了解的投资方法，这些方法未经理论验证过，反而有可能产生巨大亏损的风险。”巴菲特的风险意识成为其投资安全的重要保证。

不可有暴富心理

股市上的风险很大，稍不谨慎，就有可能倾家荡产，血本无归，这就要求每一个投资人入市之前一定要采取谨慎的态度。

巴菲特是一个投资天才，他有一种独特的禀赋，这也是许多人无法学习到的。他对股票的态度可以归结为耐心和热爱。人们一直在琢磨怎么样才能尽快地致富，从这个角度而言，巴菲特的投资理念和方法是与人的某些天性相悖的。他用一生的时间在积累财富，他认为自己并没有一夜暴富的本领。巴菲特觉得没有人拥有预知力，谁也不能预知未来。你一定要明白自己现在有什么，自己正在做什么。

人们通常认为股市是产生神话的地方，许多人梦想“一夜暴富”，抱着这样的心态入市的股民不在少数。想要在股市赚钱，必须做到心平气和。如果追求的目标不切实际，希望自己所投资的股票一天一个涨停，一个月翻上几番，到头来不但赚不了钱，反而会导致不必要的损失。因为具有这种投资心态的人，在投资实践上很难做到理性的投资。

暴富心理导致“贪心”。这些人买入股票后，一旦股价上涨，他们对股价的期望也随之水涨船高，涨了 1 元想 2 元，到了 2 元盼 4 元。对上市公司股价上涨期望“泡沫”的不断滋生、膨胀，会使相当一部分投资者或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是成了高位追涨的牺牲品，或是错过了宝贵的卖出时机。同样，股价下跌，一些人总希望产生反弹，但市场果真反弹，不切实际的主观幻想会重新涌现，“估计还会再涨吧?”“是不是牛市又来临了呢?”抱着这种想法自然不愿平仓出场，最后，等待股价两次下跌后才在恐惧心理的作用下被迫割肉出局。

暴富心理导致“性情浮躁”。由于买入股票后，希望股价出现大涨，但一旦事与愿违，股价不涨反降，即使是一个小幅度的回档，也会心神不宁，焦急万分，无奈之际，常常是慌不择路，仓皇出逃。如此没有耐心，轻率决策，频繁进出，只能给券商“打工”，根本赚不到钱。

暴富心理导致“赌博”。这在投资上的一个重要表现就是在大盘或个股的走势还不明朗，或在企业基本面的变化尚未明显改观之前，仅凭借自己的猜测，就轻易买进或卖出，企图靠碰碰运气发上一笔。投资者若抱着赌博心理而进入股市买卖股票，无疑是走向失败的开始。在股票市场行情不断下跌中，遭受惨重损失的往往都是这种人。因为这种人在股市中获利后，多半会被胜利冲昏了头脑，像赌棍一样不断加注，直到输光为止，而在股市中失利后，他们往往又会不惜背水一战，把资金全部投在某一只或若干只股票上，孤注一掷。结果，往往是股价一天天下跌，眼看着自己的钱一天天减少，最后的结果往往是损失惨重。

保住资本是投资策略的基石

对于成功的投资者而言，永远保住自己的资本，是其投资策略的基石；对于失败的投资者而言，唯一的投资目标就是“赚大钱”，结果却时常保不住自己的本钱。

1930 年，沃伦·巴菲特出生在一个距离布达佩斯尤为遥远的地方，即内布拉斯加州的一个安宁而又寂静的小镇——奥马哈。

霍华德·巴菲特是他的父亲，当时是奥马哈联合大街银行的一名证券

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推销人员。1931 年 8 月，时隔两个星期，就是小巴菲特的第一个生日，然而，这家银行却意外倒闭，他的父亲既失去了工作又倾其所有，毕竟他所有的储蓄均将随着这家银行一起烟消云散。

然而，霍华德·巴菲特在较短时间内便振作起来，开了一家证券公司。在经济大萧条时期，推销股票仿佛举步维艰。犹如纳粹占据匈牙利影响了年轻索罗斯的思想那样，早期的艰苦岁月使沃伦·巴菲特深深恨上财富，并有意无意地与之分离。

直到现在，沃伦·巴菲特依然住在 1958 年曾以 31500 美元购买的那栋房子里。他唯一的破财之举就是在住宅里新添了几个房间与一个壁球场。在伯克希尔·哈撒韦公司，他的年薪仅有 10 万美元，是《财富》500 强企业中收入最低的首席执行官；他喜欢在麦当劳吃饭，而非在马克西姆餐厅就餐；在购买最喜欢的可乐饮料前，总是在整个奥马哈寻找出售最低的商店……从某种程度而言，他仿佛与任何严控预算的家庭主妇毫无区别。

对巴菲特来说，他会把自己所赚得的每一分钱均存起来。自从 6 岁时，便开始挨家挨户地推销可乐，至今舍不得卖掉任何一股伯克希尔·哈撒韦公司的股票，他的一生均是如此。巴菲特曾经这样说道：“钱赚来了就应该保存起来，永远不能失去或花掉。”由此可知，保住资本是其个性与投资风格的基础。

当我们赔了钱后，或许会毫不犹豫地计算其实际失去了多少美元。然而，巴菲特却不是这样做的。他眼中的损失是那些美元原本能够变成的东西。对他而言，赔钱是其对“财富增长”这一基本目标的严重背离。

不计其数的人们提倡“保住资本”这一投资法则，但却只有屈指可数的人们能够实施它。这究竟是为什么呢？一些投资者认为：“我最好什么都不做，因为我害怕赔钱。”这种错误的想法折射出一种致命的投资信念：赚大钱的唯一途径就是冒大险，而保住资本的唯一途径就是丝毫不冒险。这样一来，如果永不冒险，就意味着其永远不会赚大钱。对于持有此种观点的人们来说，利润与损失是此消彼长的，正如一枚硬币的两面：若要得到赚 1 美元的机会，就必须承受失去 1 美元乃至更多美元的风险。

一般而言，保住资本就是不赔钱，它是一种限制性的选择，会在无形中限制你的选择。然而，对于投资大师巴菲特来说，他注重的却是长期效益，并不会把任何一笔投资均看成离散的、个别的事件；他关注的则是投

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资过程，而保住资本则是其过程的基础。保住资本在无形中已渗入他的投资方法之中，是其所做每一件事情的依据。但这并不意味着巴菲特在考虑任何一笔投资时，总会毫不犹豫地进行自问：我如何做才能保住自己的资本？其实，在做出一切投资决定的那一瞬间，他甚至根本不加考虑这个问题。

在开车的时候，你先想到的总是如何从A点抵达B点，而不是如何进行保命。然而，保命却是其更好开车的基础。譬如：在开车的过程中，你总会有意地与前面的车辆保持一定的距离，其距离则以车速而定。在此种交通规则下，或许你会在必要的时候进行急刹车，以避免撞到前面的车辆，避开对生命与身体的威胁。较好地遵循这一规则则意味着生存，意味着保命。然而，智者在开车的过程中，并不会刻意思考这些东西，而仅仅只是保持车距而已。

与之相同，巴菲特也不会刻意考虑如何才能保住资本。在其投资规则之下，他自然能够保住资本，犹如智者依靠保持距离而避免死于车祸一般。

不论个人风格如何，巴菲特总会投资于自己所认为的“高概率事件”，而不会投资于其他任何东西。“如果投资于‘高概率事件’，你就能盈利，其损失风险微不足道甚至根本不存在；如果保住资本内化到其系统之中，你只会进行这样的投资。”这就是巴菲特投资的成功秘诀。

不可进行短期炒作

每年巴菲特的旗舰公司伯克希尔举行股东大会都会有很多基金经理参加，其中很多是巴菲特的崇拜者，他们一方面希望在股东大会上能和巴菲特面对面的交流，另一方面希望从巴菲特对股东的谈话中拾得有用的只言片语，分析出巴菲特的投资动向。但结果往往令他们失望，巴菲特不但没有向他们推荐股票，反而向他们推荐了所谓的“省钱的办法”——购买相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关的产品（即巴菲特所投资的公司的产品）。

巴菲特从不给别人推荐股票。因为他明白，即使一只好的股票，长线持有可能赚钱，但短线炒作则可能赔钱。即使自己再有神力也不可能预测短期内股票的升降。巴菲特奉行的是长期持有的原则，他从不进行急功近利的短期炒作。

对巴菲特来说，急功近利的短期炒作是一种投资的误区，只能赚小钱，不能赚大钱。他认为投资者过分追求短期炒作主要是由于：缺乏基本的投资训练，行为容易趋向简单化操作；获利目标不明确，往往有太高的期望；心理素质差，在风云多变的股市面前，常常不知所措，而陷入追涨杀跌的旋涡。

从理论上来说，投资者要想通过短线投资取得良好的收益，必须具备以下条件：

第一，要准确把握住出、入市的时机；

第二，要跟得上市场热点的切换；

第三，信息要及时、准确；

第四，要有足够的时间投入。

通过对这四个条件的分析，就可以看出，急功近利的短期炒作是非常危险的投资行为。

短期炒作的关键在于快进快出，在较频繁的买卖中迅速赚取差价。这一操作特征要求投资者对入市时机的掌握水平很高。要知道，影响股价的因素错综复杂，千变万化，如果稍有疏忽，就会掉进股市的陷阱，前功尽弃，甚至是血本无归。股价市场的变化莫测，每一个贴近市场的人都会有切身的体会。宏观的、微观的、国内的、国外的，任何一个不期而至的消息，都有可能彻底改变股市的走势。面对如此变化多端的市场，试图去驾驭它的人，不仅要有超人的胆识，无畏的勇气，更要有精明过人的头脑，有能刺穿万物的火眼金睛。试想，有谁能真正做到这一点？虽说谁都不肯承认这是一场打不赢的战争，但被披挂上阵之前，每个人最好先照一照镜子，然后再三思而行。

对于要跟上市场热点的切换这一条件，要想达到，也有很大的难度。如果抓不住市场热点，说不定一套就是一两年。如何才能抓住市场的下一个热点呢？让我们回过头来去默默数一数过去的市场热点……不用说，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是一个很长很长的序列。但从中找出规律性的东西来是难上加难。凯恩斯说：了解大众普遍接受的标准，是在股市选美大赛中胜出的必要条件。但过去的历史告诉我们，股市上投资人的群体心理似乎很难把握。

试图去找下一个市场热点，把人们推向比解决第一个问题更为艰难的境地。

我们再看第三个条件，要有准确及时的炒作信息。在庄家建仓的初期介入，在发生重大重组之前持股，无疑是每个短期炒作者的梦想。而市场也确实在不断创造这样的故事：当巨额的利润在人们不经意之间来到；当在如此短时间内，就创造如此丰厚的利润；当简简单单的付出，就获得惊人的回报时，人们很自然地修正了自己的行为方式：追逐内幕消息、剖析庄股动向的游戏就这样开始了。在公司公布下一期业绩之前，内幕消息的打探取代了对盈亏的预测。在每种股票的异动中，人们注意的不再是企业的经营变比，而是主力的动向，当股票有庄家介入时，每个人几乎都变成了圈中人，低买高卖的市场操作，也演变成了与庞大庄家的明争暗斗。

在这场争斗中，每个人都想获胜。但现实非常残酷，很显然，不是每个人都能玩得起这场游戏。当市场的不规范造就了一批欲操纵市场的弄潮儿时，这注定是场少数人玩的游戏，有素质的圈内人绝不会将有价值的消息传出去，因为他无法知道下一轮的扩散会以什么样的速度增长。当消息满天飞时，那些急功近利的短期炒作者就会陷入无所适从的境地，他们不知道到底该相信哪个消息，这样，他们自然就成了这场游戏的牺牲品。巴菲特说：一个谣言加一百万美元足以使投资人破产，就是说谣言就是谣言，不可信。有时谣言是华丽的，足以使人相信它的权威性；有时谣言是善意的，因为它来自投资者的朋友，但这不过是使误会显得美丽一些罢了，最后倒霉的还是投资者自己。

最后是时间问题。就算某人胆识过人，身手不凡，但他在时间上能有真正的保障吗？投资是一个复杂的分析和抉择过程，人们在做每一项投资决策前，需要从技术、市场、企业、政策等制约股价走势的方方面面进行考虑，这需要付出相当多的时间和精力，要想在短时间内做出周全的考虑几乎不可能。对有些人来说，或许工作压力不大，炒股的时间非常充裕，但这绝不是大多数人的境况。既要频繁进出，又不想耽误工作与学习，必然会掉进自己设置的怪圈。除非炒一把就走，但能够做到这一点的人似乎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

少之又少。

对每个人来讲，量力而行是做任何事都要坚持的行为准则。对于许多短期炒作的人来说，很少有人能够同时做到上述四点，既然满足不了确保短期炒作成功必备的基本条件，这样从致力于短炒的开始，人们就已经把自己置身于远离成功的危险境地了。

做投资须胆大心细

“胆大心细是做成所有事情的法宝，投资当然也一样。我们不要想着去预测或者控制投资的结果。其实，人的贪欲、恐惧与愚蠢是能够预测的，但其后果却不堪设想，更难以预测。”这是巴菲特对人们发出的忠告。

巴菲特认为，胆大心细的人才能成为最终的赢家。在股市投资上，看准了就要大胆行动，不要缩手缩脚，犹豫不决只会贻误良机。他指出，胆大心细的投资并不是对风险的忽视，而是在对风险深刻了解的基础上，权衡各方利弊，认真分析，从而做出的正确的投资决策。

1950 年，当巴菲特正在哥伦比亚大学读书的时候，他就注意到自己尊崇的老师本杰明·格雷厄姆是政府雇员保险公司的董事局主席。这件事激发了巴菲特的好奇心。于是某个周末，他特地到华盛顿特区拜访这家公司。他敲开了公司的大门，并由一位看门人领了进去，引荐他拜见办公室的经理——洛里莫·戴维森。巴菲特询问了许多问题，戴维森花了五个钟头给他讲述了该公司的特点。

洛里莫·戴维森事后回忆说：“当我们谈了 15 分钟之后，我意识到我在与一个不一般的人谈话，他问的问题犀利并且富于智慧。GEICO 是什么？它做生意的方法是什么？它的形象怎样？它成长的潜力怎样？他提出的问题是一个杰出的证券分析家才会问的问题，我是财务副总裁，而他努力想弄清楚我知道些什么。”

这些介绍给巴菲特留下了深刻的印象：尽管那时对于这家公司的股

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票，人们还不了解，也没多少人认可，可巴菲特却认为这是一个机会，决定冒险尝试一下。

当巴菲特后来返回奥马哈他父亲的经纪公司的时候，他便向经纪公司的客户推荐政府雇员保险公司的股票，并且他自己身体力行，在该公司股票上投资了10000美元，大概是他当时所有财富的2/3。

巴菲特之所以会推荐政府雇员保险公司，是因为他比较了解这家企业，并深信该企业股票有非常好的赢利前景。那时，很多投资人对这只股票并不太看好，甚至还向他的父亲霍华德抱怨说：“你的儿子推荐一家‘无人敢当经纪人’的保险公司的股票，令我们感到非常失望。”

尽管受到了挫折，但是强烈的冒险精神与不轻易认输的坚韧性格促使巴菲特没有放弃，最终在此次投资中获得了良好的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

······巴菲特的胜出市场之策

巴菲特在其投资生涯中能够长期胜出市场，取得高额的回报，这是由于他拥有一套高超的投资策略。巴菲特认为，投资必须坚持简单实用并且正确的投资，坚持从长远利益来进行投资，只投资于自己所熟悉的企业，进行长期的集中持股，选择好投资的时机，充分利用市场情绪来把握机遇，并用概率论来指导自己的投资决策，就能够战胜那高深不可测的“市场先生”，取得骄人的投资收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作出正确的投资策略

无论你选择什么方式进行投资，都是一场与市场的博弈。

可能你已经与市场数次交手，现在开始明白，投资并不像钓鱼那么简单。你已经认识到，在投资的时候，如果一笔生意听起来好得令人难以置信，那它就真的不值得你信。如果你曾经是一名失败的投资者，也不必缩手缩脚地不敢向前，因为世界上还有很多人同你一样。关键的一点是，你必须面对现实，重新调整你的投资计划，否则现实将让你再次尝到失败的苦果。

下面是巴菲特提出的投资策略，可帮助你保持清醒的头脑，作出正确的投资判断：

1. 投资不是十几个人的足球游戏，而是投资者一个人的游戏，投资者必须自己作出判断与抉择。想投资，那就自己好好地研究所要进行的交易。

2. 不要期望过高。期望越大，失望也越高。当然，投资者期望自己投入的本金每天能翻一倍，作为梦想这无可厚非。但必须清醒地认识到这仅仅是一个梦想。记住，如果年平均回报率能达到10%，就是非常成功的投资了。

3. 不要被虚涨的股票所迷惑。切记，公司的股票同公司是有区别的，有时候股票只是一家公司不真实的影子而已。所以应该多多学习这方面的知识，不断地掌握新的投资技巧。

4. 不要低估风险。“风险”不仅仅是两个字，它值得每一个投资者投入足够的重视。一个重要的原则就是，在选择一项投资之前，不要先问“我能赚多少”，而要先问“我最多能亏多少”。

5. 在不知道自己该买哪一只股票或者为什么要买这只股票的时候，坚决不要买。这一点尤其重要，必须先把事情搞懂再作决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6. 投资的前提就是一定要保本，当投资者把目光投向一些目前正在走向衰败的公司的时候，就是一个危险的开始，这点尤其应注意。

7. 不要轻信债务大于资本的公司。有些公司通过发行股票或借贷来支付股东红利，但是他们最终会陷入困境。

8. 应该“把鸡蛋放在一个篮子里然后小心地看好它”。那种把资金投入到多家公司以此来试图分散风险的做法是不正确的。

9. 不要忘记，除了赢利以外，没有任何其他标准可以用来衡量一个公司的好坏。无论分析专家和公司怎样说，记住这条规则，赢利就是赢利，这是唯一的标准。

10. 如果投资者对一只股票产生了怀疑，不要再坚持，及早放弃。

从长远利益进行投资

巴菲特的所有投资都是只从长远利益进行投资，只要他认为一家企业具有超强的价值增值能力，就会进行长期投资，即使这些企业的价值增值能力短期发生了一些变化，也不会影响其长期持有的态度。

巴菲特从不追逐市场的短期利益，因为他认为在较短的时间内，任何公司的价值都难以体现出来，所以必须要有耐心。以他的经验，世界上比较好的公司通常都是在坚持五年以上才能完全将自身的实际价值体现出来。

这样的投资理念让他从不会因为一家企业的股票在短期内会大涨就去跟进，他会竭力回避被市场高估价值的企业。一旦选定投资目标，他基本上会长期持有。

巴菲特收购内布拉斯加家具店就是其从长远利益进行投资的典型例子。内布拉斯加家具店坐落在奥马哈市，它是全美国最大的家庭用品商店。伯克希尔公司在 1983 年时收购了家具店 90% 的股份，剩下 10% 留给那些继续管理该店的原家具店家族成员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该店原来的家族成员之一路易·布兰肯继续担任总裁职务，布兰肯在创建家具店初期就将营销策略定为“价格便宜、实话实说”。巴菲特收购她的家具店时，这家营业面积20万平方英尺的商店每年的销售额为1亿美元。但10年以后，年销售额增至2.09亿美元，属于伯克希尔公司的税后利润份额为7800万美元。

在巴菲特看来，由于自己做的都是长期投资，因此短期的市场波动对他完全没有影响。虽然大部分人对于下跌的股价一直无法忍受，但是巴菲特却十分自信。他相信自己比市场更有能力评估一家公司的真正价值、巴菲特认为，假如你做不到这一点，便没有资格参与这个游戏，

一直以来，巴菲特都相信恩师格雷厄姆关于股票市场的告诫。股票市场并非一个指标，它只不过是一个能够令你买卖股票的地方而已。因此，当巴菲特拥有喜诗糖果、波珊珠宝以及《水牛城新闻报》之后，他根本不在意每天的成交价格究竟是上涨还是下跌。

其实，巴菲特对于他持股公司的运营状况，了解得与他自己的私人公司一样清楚，巴菲特的注意力集中在这些公司的销售、盈余、利润与资本转投资的需求上，而每日的股市成交价对他而言根本不重要?

对于那些认为只要选准好企业就可以很快赚大钱的投资者，巴菲特说：“投资明星企业不可能今天投下钱明天就能获得利润，我们应该看远一点，几年之后，你再回头看看当初，你才会发现原来钱是那么轻易赚来的。”这是巴菲特对所有急功近利的投机者的忠告。

选准好投资的时机

对于投资者来说，最关心的问题莫过于投资时机的问题，即在什么时候买入股票，什么时候卖出股票？“何时买进股票，何时卖出股票?”那么，投资者到底究竟应该如何把握股票的买进和卖出的最佳时机呢?

巴菲特认为，应以企业内在价值来决定是否买卖股票。当股票价格远

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

低于企业内在价值时，就买入股票，当股票价格高于企业内在价值时，就选择卖出股票。

他主张在进行一项投资之前，要先对所要投资的企业进行充分的调查和评估，这样不仅能减少作出错误决定的可能性，而且对企业的经营管理状况的了解有助于以后对股票的买进与卖出决定提供有利的帮助。如果这些前提都具备了，那么在哪些情况下，应该重点考虑出手的时机呢?

他的观点如下：

第一情况：新企业刚刚开始启动时，有一个前提要注意，即这个新企业必须前景是好的，而且具有投资价值。一般情况下，新企业的新产品刚刚开始上市时，会经历一个打开销路的较为困难的时期。在这种情况下，大多数投资者对其信心不足，正是因为这个原因，它不会成为很多人追逐的目标，但是，如果你对新企业及其产品与发展前景已经具有了足够了解的话，就要抓住时机，大胆下手。

第二情况：好的公司被一些坏消息困扰，而其价值又被市场严重低估时，这时也正是下手的好时机。

第三情况：在别人贪婪时恐惧、在别人恐惧时贪婪。“股神”巴菲特说：“恐惧和贪婪这两种传染性极强的流行病的突然爆发，在投资世界永远会一再出现，但这些流行病的发生时间却难以预料。由它们引起的市场价格与价值的严重偏离，无论是持续时间还是偏离程度也同样难以预测。因此，我们永远不会试图去预测恐惧和贪婪任何一种情形的降临或离去。我们的目标是相当适度的：我们只是想在别人贪婪时恐惧，而在别人恐惧时贪婪。”只要你记住了这一段投资名言，那么，在股票大涨大跌时，你将不会再六神无主了。

对于卖出股票，巴菲特认为，在你发现自己最初对这家公司所做的评价是错误的时候，可是这家公司在管理方面已经发生了改变，或者这家公司已经没有发展的空间了，甚至已经开始走下坡路了，这时，你最好的选择就是卖出股票。巴菲特曾经说过：“如果你拥有的是一家很差的企业，你应该将它出手，因为丢弃它你才能在长期的时间里拥有更上乘的企业。但如果你拥有的是一家优秀企业，千万不要把它出售。”

实际上，许多投资者会在以下三种情况下，就已经开始迫不及待地抛售自己的股票了：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，一旦看见自己持有的股票价格上涨了不少，就急于套现获利而出售。这是最为常见的抛售股票的情况。巴菲特认为，如果你是一个投机者，这将是你卖出股票的最好时机，也是最好理由。但是，如果你想成为-个价值投资者，假设你当初的选择是正确的话，这时将股票抛售则是不确的做法。因为真正的大公司会不断地发展壮大，它的股票也会如此。要企业的发展趋势很好，你就没有理由将它的股票卖出。

第二，一旦看到自己持有的股票价格开始下滑，就急于出售股票。许多投资者害怕损失惨重，或担心失去原本有的收益，即使股票市场出现正常的波动时，也迫不及待地抛售自己的股票。

第三，在正常波动情况下，卖出自己的股票，期待股票跌至更低的时候再重新买进。表面上看这种做法很合理，但在实际操作中，你往往会错过股票反弹的最好时机，再加上你必须支付更多的手续费和税金，以致整个的交易成本都会有所增加，极有可能会让你损失更多，该出手时就出手格雷厄姆，价值投资的先驱，曾特别强调购买股票的时机。在他看来，投资者在股票价格最低的时候买进才是最佳策略。巴菲特对于此观点不是完全认同，他认为，对于投资者来说，不应该奢望在最低点时买进，只要有足够的安全空间，就可以交易了。

巴菲特主张，购买股票时该出手时就出手。比如，在市场暴跌或经济不景气时，就是购买股票的最佳时机。这是因为，当行情暴跌的时候，多数人往往都陷入恐慌，这种恐慌会吓得许多人完全不敢出手买股。

巴菲特将这种全球股灾——这样的股市大崩盘视为“绝佳的出手良机”。

1969 年，美因股市迎来了牛市，然而巴菲特却在之前就退出了股市。1970 年，股市调整后又迅速反弹，1971—1972 年股市继续大幅上涨，巴菲特却一直不为所动，他耐心地等待着。直到 1973 年，“漂亮 50 股”的股价大幅下跌，指数下跌近 15%，市场摇摇欲坠。1974 年年初，道琼斯指数从 1000 点狂跌到 580 点，到年底美国股市大跌 26% 以上，大盘两年下跌 40%，很多上市公司眼睁睁地看着自己的股票市值跌了一半。在这一时期，美国华尔街出现了罕见现象——每只股票的市盈率都只是个位数。在这种情况下，几乎没有人想再继续持有股票了，大家纷纷急着抛售股票。巴菲特在这种股灾中一直等待了两年，等到市场极度悲观、股市跌到所有人都恐惧时，他才重新回到市场，开始贪婪地低价买入，大赚一笔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特告诉投资者，当股市大幅度崩跌时，几乎所有的企业都会跟着被拖累，但对绩优企业而言，股价下跌只是短期现象，与业绩好坏毫无关系，其股值早晚会回到原来的水平，所以，此时正是绝佳的购买时机。

另外，在企业因特殊事件如大型专案失败、技术改造、并购、在产品中发现了不良产品等原因造成股价下跌时，对于投资者来说，就是购买股票的千载难逢的好时机。因为无论是多么优秀的企业，遇到这样的特殊事件，股价也免不了会跟着下跌。然而，虽然此时企业陷入了危机中，长涨却是必然的事。当然，如果股价下跌是因为企业的非法行为或其他任何致命性原因导致的，那又另当别论了。

只投资自己了解的企业

在巴菲特的投资方略里，有一条重要的原则，即投资自己所了解的企业。他常常告诫投资者，如果不了解这个企业，就不要去购买它的股票。

一般说来，巴菲特只投资自己熟悉的两种企业。一种是能够提供重复性服务的传播事业，这些企业所提供的服务是所有企业都必需的。无论是大企业还是小企业，它们都必须让消费者认识自己的产品与服务，所以它们不得不花去高额的广告费以求能打开销路。由于企业的这种支出是必需的，所以，那些提供这类服务的行业势必从中获得高额的营业额及利润。另一种是企业能够提供一般大众与企业持续需要的重复性消费。巴菲特投资的企业，如吉列、华盛顿邮报、中石油等，无疑都符合他的这一选股原则。

在巴菲特的投资组合里，我们很容易看出他的这种做法。他对网络科技股总是避而远之，唯青睐那些传统意义上的、为他所了解的赢利前景较为明朗的企业，如保险、食品，消费品、电器、广告传媒及金融业。当全世界都在为网络科技股疯狂的时候，巴菲特仍旧不为所动，坚持着自己的阵地，显得是那样固执与寂寞。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巴菲特对自己不了解的高技术公司不感兴趣。尽管巴菲特与比尔·盖茨是一对极好的朋友，巴菲特还是盖茨婚礼的证婚人，盖茨还对他很有耐心地讲述自己的企业，但这都不能成为他投资高技术公司的理由。巴菲特曾经说："我很崇拜比尔·盖茨，但我不会买微软的股票，因为我不知道10 年后世界将是怎样的。我不想参与到这些别人拥有绝对优势的游戏中去。或许我可以用我所有的时间去思考一下明年的科技发展。但我不可能成为我们国家分析这类企业的行家里手。我连第 100 位，第 1000 位、第 10000 位的专家都轮不上。也许很多人都会分析这类公司，但我不会。"

巴菲特一向在投资方面极为自信，可在面对高技术企业时，他表现得过于"谦逊"。在科技股炙手可热的时间里，巴菲特因为不懂而没有去参与，我们可以将他的这种表现看成是理性而聪明的表现。巴菲特的商业老搭档查理·芒格为他的这一策略进行了很好的解释，他说："每个人都应当找到自己的长处，然后再运用这种优势。如果你试图在你最差的方面获取成功，我敢肯定，你的事业将会一团糟。"在解释为什么巴菲特和伯克希尔公司不去买进科技股时，他说："我们没有涉足高科技企业，是因为我们缺乏涉足这个领域的能力。我们的优势在于很了解非科技股，而其他股我们不了解，所以我们愿意与那些我们了解的公司打交道。"

在 1999 年的时候，网络股已经逐渐失去了往日的热度，巴菲特决定投资高科技公司——美国第一数据公司。第一数据公司的业务是提供信用卡支付处理及电子商务线上交易系统服务，它和雅虎、戴尔等高技术公司有密切的业务联系。与当时其他正在亏本运营的网络公司不同的是，第一数据公司已经有了很大的销售额与利润。当时，很多人都惊叹巴菲特要大举进军科技股。巴菲特一方面宣称自己对科技股不感兴趣，另一方面还是购买了科技公司的股票，这两方面并不矛盾，如果我们能将问题看得更为深入一些，就会发现巴菲特作为一个理性的投资家，他不会因为企业的名称或是产品与高技术有关便将其排斥在考虑之外，无论是哪一种类型的股票，只要符合了他的投资标准，他就会去投资并且长期持股。

由于投资所散发出来的巨大利益诱惑，许多人都乐此不疲地为此忙碌。可是，在投资领域中，却只有很少的人取得成功，这是因为他们没有像巴菲特那样"永远不要做自己不懂的事情"，太多的人是凭借着头脑中的想象去贸然投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在别人恐惧时贪婪，在别人贪婪时恐惧

“在别人恐惧时，你要变得贪婪；在别人贪婪时，你要变得恐惧。”这是巴菲特流传最广的名言之一，也是他一直以来始终坚持的投资理念。从投资角度而言，巴菲特更欢迎“别人恐惧”的机会。

在1973年，美国因为石油危机带来的通货膨胀和经济衰退问题十分严重。整个华尔街都紧张得透不过气来，金融圈里一片低迷。同年，曾经突破1000点的道琼斯指数回落到950点，“漂亮的前50种股票”开始破裂，继而全面贬值。

据统计，1974年的通货膨胀率达到了11%。在全世界范围内，经济衰退的浪潮无法阻挡。当年9月，道琼斯指数跌到了惊人的607点，整个华尔街都屏住了呼吸。

在1974年10月，巴菲特接受了《福布斯》杂志的专访，记者问他：“您对目前股市有哪些感想？”

巴菲特非常从容地回答说：“现在是该投资的时候了！”

“什么？现在吗？”记者非常吃惊地问。

“对，如今是华尔街少有的几个时期之一，但是我坚持认为，在别人恐惧时你要贪婪，在别人贪婪时你要恐惧。”巴菲特把自己多次提及的观点再度重申。

他不但是这么说的，也是这么做的。在全美股票市场萧条、众多投资者毫无办法的时候，巴菲特忙得不亦乐乎。在此期间，巴菲特埋头在许多公司年报中，经常从晚上9点读到凌晨5点，全然不知身边发生的一切事情。他的儿子彼得说：“他被遮眼物挡住了视线。”

巴菲特天天都处在一种几近狂喜的状态中，在其他人疯狂抛售股票的时候，他却在乐此不疲地挑选杰出公司进行收购。芝星维公司、NPI公司、底特律国际桥梁公司、汉帝哈曼公司、斯佩里·哈钦森公司、美国卡车公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司……很多企业都在他购入股票的名单上出现了。

在此期间，巴菲特本人与伯克希尔公司持有的股票价格也和其他股票一样一路下跌。在1973年年末，伯克希尔公司曾经花费5 200万美元的组合市值跌到仅有4 000万美元。当公司的股东们因此而担心的时候，巴菲特却从容不迫地继续买入那些明天也许就会下跌的股票。他明白，这些股票会让他明天赔钱，但是会让他后天挣钱。眼看手中的股票在持续不断地“缩水”，巴菲特依然不慌不忙。他还不忘幽默一下：“幸亏合伙人公司已被我解散，这对我的合伙人而言无疑是件好事。”

当时的情况好像比预料的还要糟糕，经济衰退好像漫漫无边，股票市场依然继续走低。在这种情况下，巴菲特不仅没有放慢投资的步伐，反而加快了投资的脚步，又快马加鞭地收购了福特汽车公司、国王商场、格兰德联合公司、沃尔特温普森公司、考德威尔班克公司、坦普尔顿公司及米切姆·约翰等许多家公司的股票。

此时，伯克希尔公司的账面损失已非常严重，用伯克希尔股票价格来衡量的净价值跌了50%之多。然而，巴菲特依旧神情自若。这种账面上的亏损丝毫没有影响他的信心。并且，他从未产生过以抛出股票来达到降低损失的念头。截然相反，当他人大量抛售的时候，他选择的还是继续买入。例如，他用10美元/股购入的联合出版公司的股票，在一个月内价格不断下跌，跌至7美元/股。许多持有这只股票的人非常担心，急不可耐地将股票抛售，但巴菲特却恰恰相反，在1974年1月8日、1月11日、1月16日、2月13日、2月15日、2月19日、2月20日、2月21日、2月22日，连续多次重复买入。他在一年中有107天都在买入联合出版公司的股票，此举可见他对自己的判断是何等的自信，他的意志是何等的坚定。只要认准了，便始终如一地采取行动，决不受外界情绪的干扰。

巴菲特的恩师格雷厄姆曾这样说：“投资，并不要求天才。它所需要的是适当的智慧、良好的经营原则、顽强不屈的性格。”顽强不屈的性格是最关键的一点，具备这“最关键一点”素质的人却少之又少，显然，巴菲特是具备者之一。他的确具备了格雷厄姆认同的“顽强不屈的性格”这一重要素质。

事实证明了巴菲特的决策是正确的、明智的。当股市度过最为萧条的时期开始回暖的时候，巴菲特先前所购买的股票价格翻着跟头往上涨，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的个人财富犹如滚雪球一样越滚越大。到了 1982 年，他的个人财富已经增长到 2.5 亿美元，在《福布斯》“美国 400 富豪排行榜”中名列第 82 位。

在巴菲特的一生中，他总是能够在别人恐惧抛盘的时候得到更多廉价股票，并屡屡从这条投资铁律中受益。如果说“在别人恐惧时，你要变得贪婪”是巴菲特的第一条投资铁律的话，那么“在别人贪婪时，你要变得恐惧”则是巴菲特的第二条投资铁律。

从 1987 年年初开始，华尔街股票涨势如虹，道琼斯指数升到了创纪录的 2 250 点，而伯克希尔公司的股票价格也升到了惊人的 3 450 美元/股。此时，人们都觉得炒股是发财的捷径。这个时候，巴菲特又开始实施他的第二条铁律：在别人贪婪时，你要变得恐惧。他除了保留自己最喜欢的少数几种股票之外，把其余的股票全部出售。因为他经过分析后得出了一个结论：现在的牛市是个危险区域，市场上的价格下跌 50% 才属正常。

到了 1987 年 8 月，道琼斯指数上升到了 2 700 点，而伯克希尔的股票则升到了 4 270 美元。很多人得到了巨额财富。巴菲特却一直在静观其变，宁愿失去 20 世纪最大的一次机会。后来的变化又一次证明了巴菲特的正确判断，当许多的投机者被“套牢”的时候，没有任何损失的巴菲特却以轻松的心情计划着下一步的投资方案。巴菲特这种反其道而行之的投资方法，不仅让他声名远播，也让他获得了丰厚的利润，直至成为今日的世界首富。

按兵不动是一种聪明的投资策略

巴菲特认为，投资股票其实很简单，投资者所需要做的，就是要以低于其内在价值的价格买入一家企业的股票，同时确信这家企业拥有最正直和最能干的管理层。然后，永远持有这些股票就可以了。

在写给股东的报告中，他曾说：“树獭天生特有的懒散正代表着我们的投资模式：1990 年我们对于六只主要持股中的五只没有买入也没有卖出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一股。唯一的例外是富国银行这家拥有超一流的管理、很高的回报率的银行企业，我们将持股比例增加到接近于10%，这是联邦储备委员会允许的最高持股比例。其中1/6是在1989年买入的，其余则是在1990年买入的。"

这种思想使他成为一个"落后"于市场的投资家，对于市场的敏感度和热点巴菲特很少会抱有兴趣，他总是坚持自己的思想，用自己的缓慢节奏和整个华尔街对舞。

"投资人总想要买进太多的股票，却不愿意耐心等待一家真正值得投资的好企业。每天抢进抢出不是聪明的方法。"巴菲特说，"近乎怠惰地按兵不动，正是我一贯的投资风格。"

对于巴菲特这种我行我素的投资策略，人们在刚开始时就一直质疑它太过保守。对于别人的质疑，巴菲特说："按兵不动实际上是一种最佳投资策略，我们与其他券商都不会由于联邦储蓄贴现利率的一点变动，或是哪位在华尔街很有威望的人士的观点而改变我们早就制订的操作思路，去买入我们不看好的公司或者抛出一家特别有利可图的公司。我们拥有只有极少数人才可以得到的优质股票，既然这样，我们为何要改变战术呢?"

当然，巴菲特说的是那些值得永远持有的公司。他认为应当及时抛售那些经营状况发生改变的公司，因为这样做不仅能让你摆脱可能的损失，还可以将有限的资金投入到那些能让你长期拥有的更出色的企业中去。巴菲特的态度十分明确：若你拥有的是一家优秀的公司，那么就应该长期持有它；当你所购买股票的企业不再优秀时，你就要果断地将其股票出手。

巴菲特奉行的是低周转率的投资策略，他这样做的目的是为了降低交易的成本。普通投资者也好，机构投资者也罢，任何一次买空卖空都意味着百分比很大的一笔税费。若能有意识地降低自己的交易次数，一方面你必须在购入每只股票的时候都要非常谨慎，如此才不至于轻易抛弃它，另一方面你必须成为一个真正的集中投资者，这样才能够切实有效地降低周转率。

巴菲特指出，低周转率的投资策略具有那些频繁变动的多元化投资策略所不具备的优点。特别是对那些早已习惯了频繁交易的活跃的投资者来说，他们更应该好好检讨一下自己的习惯是否有效。因为这种不停变化的投资策略有的时候除了令投资者更繁忙，心态变得更浮躁，交易成本大大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上升以外，完全没有任何好处。大部分投资者这样操作的原因只是为了配合市场的变化而已，好像如果不这样做，便算不上是一个真正的“行家”。

很多时候证券交易的频繁程度令人难以想象：根据统计，大部分基金的年换手率都为100%~200%，这就意味着，人们每年会两次完全售出，又重新购入它们。由此可见，这种频繁的变动不但使基金的代理成本大幅增加，也让人们的净利润下降不少。

实际上，这既是一个显而易见又是一个人们最容易忽略的道理。职业经理人认为必须把握每次机会，他们热衷于追逐市场的脉动。但是，其实那些真正能抓住市场脉动的人很少，因此，我们不能把市场想得过于简单，更不能盲目自信。

很多人觉得，巴菲特在投资领域的行动如同无尾熊一样缓慢，其实，这正是集中投资者的鲜明特点之一。集中投资时常在价格上落后于股市，因为其衡量股票购入时机的最重要因素就是公司的内在价值，内在价值和市场各种各样的其他信息不一样，它的变化是缓慢的。集中投资者所做出的任何行动，也都是建立在长期的战略眼光之上，而并非立足于一个星期、一个月或者一年的行情。

不要羡慕那些频繁交易的投资者，尽管他们看上去好像很好。设想一下，假如两人一起花一样的钱买了同样一只股票，这只股票是成长型公司的股票，未来的发展前景一片大好。就在他们持股的一个星期以后，股价上涨了5%。其中一人十分相信公司的未来发展前景，他感觉就算现在股价上涨缓慢，也许还会下跌，可只要公司没发生变化，它的股票便值得长期持有。抱着这种心态，他的投资管理显得从容而惬意，他不用整天关注收盘价，也不用关注交易量，只需每季度看看公司公布的财务报告就行了。而另一个人却相反，当股价上涨了一个星期以后，他决定把它们变现，原因是和其他一些疯涨的股票相比，该股票涨幅实在太慢了。他决定去追逐那些可以带给他更多收益的股票。经过许多次的买空卖空，他在这只股票上挣的钱，也许又在另一只股票上亏了，而他却为此多交了很多税金。这种投资策略对他的生活有直接的影响，与大多数投资者一样，这种投资策略让人欠缺良好的心态，变得急功近利，涨则喜，降则忧，心情随着股价忽起忽落，这种感觉将会直接影响其对生活的感受度，并且会令人的心理变得脆弱，失去理性的判断力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于一般投资者而言，你无法同专业经理人一样把自己的全部精力倾注于此，你也许是个上班族，也许是个家庭主妇，你要工作，要照顾家人，因此你更需要像巴菲特那样，用你有限的资金和时间去做个集中投资者，好好选择少数几家你可以理解的、有成长空间的好股票，把它们放在那里，不用天天都盯着股价，也不要羡慕他人在短期内挣了很多钱。不要相信赌徒的运气，好好地坚持自己的操作思路，你会从容地得到回报。

充分利用市场情绪来投资

巴菲特认为，市场的情绪瞬息万变，没有人能够准确地预测它的变化趋势。因此，投资者必须学会控制自己的情绪，不能被市场的假象所迷惑，不能“跟风”，只有这样，才能做出理智的投资决策。

巴菲特强调：“一个投资者必须既具备良好的企业分析能力，又具备必须把他的思想和行为同在市场中肆虐的极易传染的情绪隔绝开来的能力，这样才有可能取得成功。”

市场是会闹情绪的，而且有时“脾气”还很大，每一只股票的价格，都会因市场的情绪而波动。这个波动并不是跟着企业的现金获利潜能而上下浮动的。就是这一点，使投资者能够把自己选中的优秀企业的长远回报率当成一个“底线”——投资回报率的最低限度，然后利用市场的情绪，来取得更高的回报率。

比如，巴菲特一直认为历史上最优秀的品牌公司可口可乐在1919年上市时每股40美元，如果你在当时买入而持有到今天，经过多次配股和配息后，平均每年回报率是20%，这是可口可乐长远上的“平均”股价增值率而已。如果你学巴菲特那样，喜欢以“实值”来看待企业的话，那么你就会专门等到市场情绪低落时才大笔买入你心目中的优秀企业的股票。

在可口可乐的例子上，巴菲特在1988年、1989年和1990年都大量购入可口可乐的股份，持有到今日，平均每年赚取超过了26%的股价腾升

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获利。

1956 年，当巴菲特开始投资合伙人生涯时，他的父亲认为当时道琼斯指数 200 点的水平偏高，因此劝告他在购买股票前要先等待。后来，巴菲特回忆说，如果当时他听了父亲的话，当年起家的 100 美元也许将是他今天的全部财富。相反，尽管当时市场条件非常一般，他还是开始运作投资合伙基金。巴菲特很早就明确了购买单只股票与跟随市场走势进行投机的区别。购买企业股票需要专门的会计与数学技能，而掌握市场波动则需要投资者控制自己的情绪。巴菲特在其投资生涯中，一直能够使自己置身于股票市场的情绪冲动之外。

巴菲特强调："在投资市场上，情绪的力量往往比理性的力量更为强大，贪婪与恐惧往往促使股价高于或低于企业股票的内在价值。"因此，投资者的投资情绪比企业的基本情况对股票价格有更强大的冲击力。巴菲特指出，当投资者贪婪或惊恐时，常常会以难以置信的价格购买或出售股票。

在很早的时候，巴菲特就认识到自己所持股票的长期价值取决于企业的经济运行，而非每天的市场行情。他指出，从长期看，普通股股价与企业的基本经济价值表现出极为显著的相关关系。如果企业的经济价值一天天增加，企业股票的价格也会得到同样的回报。如果企业蹒跚不前，股价也会对此做出反应。当然，巴菲特也承认，在短期内，股价经常会高于或低于企业的内在价值，但他指出，这主要是由投资者的情绪而非企业经营状况所导致的。

投资者要想击败市场，第一个条件当然就是不要受市场情绪的影响。而不受市场情绪的影响，首要条件就是为自己确定一些选股的准则。

巴菲特从不公布自己选股的本益比标准，但根据那些曾经把本身私人企业卖给巴菲特的创业家所说，巴菲特收购私人企业时，所要求的本益比是不要超过十倍。以 1999 年年初的每股 70000 美元来算，伯克希尔的"长期预算本益比"是十倍或更低。这也难怪巴菲特于 1998 年 9 月 16 日评论说，他将会第一次做出准备，以便随时回购伯克希尔的股票。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在优秀企业出现危机时进行投资

巴菲特认为，当一些大企业暂时出现危机或股市下跌，出现有利可图的交易价格时，应该毫不犹豫买进它们的股票。

在巴菲特的投资生涯中，他有时会买下一家前景似乎暗淡无光的企业。这虽然在当时饱受质疑，但往往最终能够获得成功。从这一点上，我们可以看出巴菲特独特的投资技巧。

巴菲特认为，巨大的投资机会来自于优秀的企业被环境所困，这时这些企业的股票价值会被错误地低估。当这些危机优秀企业需要进行“手术治疗”时，聪明的投资者就会大量买入。

巴菲特为何要买下这些在当时看来前景暗淡无光的企业呢？他牢记格雷厄姆所说的，市场上大多充斥着抢短线进出的投资人，而他们为的是眼前的利益。也就是说，如果某企业正处于经营的困境，那么在市场上，这家企业的股价就会下跌。格雷厄姆认为，这是投资人进场做长期投资的最好时机。

为了更好地说明这个问题，巴菲特举了这样一个例子。

如果你在经营一家小型滑雪中心，而且已持续了30年，每年的净利大约是40万美元。在这期间，总是有几个年度生意特别好，年净利可达到70万美元。当然，假如遇上不下雪的年度，就没有任何收入。

面对这种状况，任何人都不会因为某年度没有下雪以致没有任何收入，就认为这个滑雪中心的价值比较低。因为人们知道这种气候上的循环变化虽然偶尔会让人望天兴叹，但另一方面也可能会给自己带来一个丰收的好年，这不过是事业经营中免不了会碰到的起起落落罢了。也就是说，当投资者在衡量企业的价值时，必须对这些经营上所面临的各项变数加以全盘考量，这样才比较合理。

如果你的滑雪中心已是一家上市公司，那么市场上那些以短线进出为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操作目的的投资者，会因为盈利的变动而对公司的价值做不同的评价和衡量，反映在股价上的情况就会是：该年度下雪营收大好时，股价将会被哄抬而上；反之，股价会跌至谷底。

对企业而言，这种周期性的经营循环会时常发生。以电视公司和报社为例，它们主要的盈利来源是广告收入，而整体经济状况会影响广告费率，进而造成营业收入的变动。整体经济状况疲软，广告收入就会锐减，可想而知报社和电视公司的营业收入必然会减少，反映在股票市场上，就是上述公司的股价下跌。

在1990年，美国广播公司就遇到了这样的问题。当年度由于经济不景气，该公司宣布它1990年的净利大致和1989年的净利一样，而在此之前，市场上的看法认为该公司的每股盈余应该增长27%左右。这个消息一经公布，在六个月内，该公司股价从每股63.30美元跌落到每股38美元；跌幅约为40%（1995年，美国广播公司同意和迪士尼公司合并，使美国广播公司的股价上涨至每股125美元，如果在1990年，某人以每股38美元买入该股，并在1995年以每股125美元的价格卖出，每股获利为87美元。

银行业也会发生同样的状况，某年度利率的改变会影响银行的营业收入和获利；不动产市场的景气循环也会对银行界造成影响，经过一段时期的不景气，随之而起的可能是不动产业界的大幅扩张。全面性的经济不景气，对各种银行的影响程度不一。对大型银行而言，如威尔斯·法哥，其所受冲击的程度，就远比地方型的小银行严重得多。

在整个商业体系和经济社会中，大型银行扮演着重要的角色。除了和成千上万的个人、企业有业务往来之外，这些大型银行对小型银行而言，也扮演着资金融通的角色，实属银行中的银行。它们可以直接向美国财政部购买公债，再转售给其他银行或机构。在美国联邦储备银行眼中，这些大型银行是金融体系的重心，一旦发生任何经营不善的问题，所波及的范围将会牵连甚广。因此，联邦储备银行会尽全力要求其他大型银行对经营不善的银行加以购并，以防止风暴愈演愈烈。但是，在经济萧条的时候，所有的银行都会多多少少地发生一些经营问题，此时，联邦储备银行可以做的就是放松银根（即货币供给），并尽可能协助大型银行正常营运。

大部分投资者并不清楚银行间彼此的借贷状况，事实上，联邦储备银行扮演着“融通窗口”的角色，允许其他银行以便宜的资金借款来协助自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身营运。在正常的营运时期，若有某家银行向联邦储备银行申请借贷资金过于频繁，就会受到相关银行法规限制。但是面临全国性的经济萧条，只有联邦储备银行这个融通窗口是唯一一个可以协助并确保大型银行维持正常营运的地方。

虽然所有的企业都会在全面经济萧条时受到伤害，但是经营体质强韧的企业和不堪一击的企业却很容易在这场战役中被分辨出来：在美国西海岸，有一家财力雄厚、营运良好也最保守的银行，它就是全美排行第七大的银行——威尔斯·法哥。在 1990 年和 1991 年，由于房地产的不景气，威尔斯·法哥银行在不动产贷放业务上出现了 13 亿美元的账面损失，相当于每股净值 53 美元中的 25 美元。所谓账面损失，并不一定代表这些损失已经实现或者将来会发生，而是表示银行必须从净值里提存这笔金额，作为应付将来损失发生时的准备金。也就是说，万一这些损失已确定发生了，就必须从每股净值中取出 25 美元来弥补，所以该银行的净值会从每股 53 美元减少为每股 28 美元。为了提存这些损失准备，该银行在 1991 年的盈余几乎全数耗尽，导致当年该银行的净利只有 2100 万美元，约为每股盈余 0.04 美元。

因为威尔斯·法哥银行在 1991 年没有赚到多少钱，所以市场立即对该银行的股价做出反应，其股票从每股 86 美元跌到每股 41.30 美元，跌幅 52% 左右。巴菲特却买进该公司 10% 的股份约 500 万股，平均价格每股 57.80 美元。

巴菲特通过分析认为，威尔斯·法哥银行绝对是全美经营良好、获利最佳的银行之一，但是该银行在未上市市场的股价却远低于那些和威尔斯·法哥并列同级的银行。在加州有很多居民、企业和许多其他的中小型银行，而威尔斯·法哥银行所扮演的角色，就是和其他的大型银行竞争，提供给上述居民、企业相关的金融服务，如存款、汽车贷款、房屋贷款等，或是对其他中小型银行做资金融通，通过以上的服务来赚取收益。

威尔斯·法哥银行所遭受的损失并不如预期的那般严重。到了七年后的 1997 年，其股价已经上涨到每股 270 美元。巴菲特的这项投资，为他赚进了约 24.6% 的税前复利回报率。

总之，如果已经证实某家企业具有营运良好或者消费独占的特性，甚或两者兼具，就可以预期该企业一定可以在经济不景气的状况下生存下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去，一旦度过这个时期，其将来的营运表现一定比过去更好。经济不景气对那些经营体质脆弱的企业是最难挨的考验，但经营良好的企业，在这场淘汰赛中，一旦情势有所改观，将会展现强者恒强的态势，并扩大原有的市场占有率。

因经济大环境不景气而引起股价的波动，事实上正好是那些以企业主的眼光进行长期投资的最佳时机。

在1996年伯克希尔公司的年度报告中，巴菲特指出，市场下跌可以用更低的价格买入股票，所以是好消息。他说："我们面临的挑战是要像我们现金增长的速度一样不断想出更多的投资主意。因此，股市下跌可能给我们带来很多明显的好处。首先，它有助于降低我们整体收购企业的价格；其次，低迷的股市使我们下属的保险公司更容易以有吸引力的低价格买入卓越企业的股票，包括在我们已经拥有的份额基础上继续增持；最后，我们已经买入其股票的那些卓越企业，如可口可乐、富国银行，会不断回购公司自身的股票，这意味着，他们公司和我们这些股东会因为他们以更便宜的价格回购而受益。大体来说，伯克希尔公司和它的长期股东们从不断下跌的股票市场价格中获得了更大的利益。对伯克希尔公司而言，市场下跌反而是重大利好消息。大多数人都是对别人都感兴趣的股票才感兴趣。但没有人对股票感兴趣时，才正是你应该对股票感兴趣的时候。越热门的股票越难赚到钱。只有股市极度低迷，整个经济界普遍悲观时，能带来良好投资回报的良机才会出现。"

投资策略要做到简单实用

"我喜欢简单的东西。"这是投资大师巴菲特的口头禅。他认为，投资的关键在于做那些你很容易就可以做好的简单的事，这要比做困难的事更容易避免错误，更有助于你取得成功。

很多人都困惑于在股市上，那么多数学家、经济学家或财务专家出身

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的基金管理人的投资业绩为什么会远远不及巴菲特?

随便走入一家书店，随便翻开一本关于金融投资的教科书，你会发现大量的数学公式和复杂模型，这也是大多数基金用来进行投资管理的法宝。这些深奥难懂的复杂模型让你顿生敬佩之心，但这些基金持续输给市场的业绩却让你摇头不解。

事情就是这般奇妙，很多人都会在不知不觉中把生活中的误区带到投资中，大多数基金运用非常高深的数学模型来管理其投资，大多数投资人愿意用复杂的技术指标和走势图表分析来指导投资，却不愿根据简单实用的常识来理性投资。

巴菲特一再告诫投资者：“真正的投资策略就像生活常识一样非常简单，简单得不能再简单。”

他风趣地说：“由于价值非常简单，所以，没有教授愿意教授它。”

为此，巴菲特还对商学院的教育体系提出了尖锐批评：“商学院重视复杂的程式而忽视简单的过程，但是，简单的过程却更有效。”

巴菲特甚至认为，成功的投资并不需要高等数学知识，“如果高等数学是必需的，我就得回去送报纸了，我从来没发现在投资中高等数学有什么十分重要的作用”。

他告诉投资者：“要想成功地进行投资，你不需要懂得什么有效市场、现代投资组合理论、期权定价或是新兴市场。事实上，大家最好对这些东西一无所知。当然我的这种看法与大多数商学院的主流观点有着根本的不同，这些商学院的金融课程主要就是那些东西。我们认为，学习投资的学生只需要接受两门课程的良好教育就足够了，一门是如何评估企业的价值，另一门是如何思考市场价格。”

事实上，巴菲特的投资策略非常简单，请看他的阐述。

“我们的投资仍然是集中于很少几只股票，而且在概念上非常简单——真正伟大的投资理念常常用简单的一句话就能概括。我们喜欢一个具有持续竞争优势并且由一群既能干又全心全意为股东服务的人来管理的企业。当发现具备这些特征的企业而且我们又能以合理的价格购买时，我们几乎就不可能投资失误。

“我们始终在寻找那些业务清晰易懂、业绩持续优异、能力非凡并且为股东着想的管理层来经营的大企业。我们不仅要在合理的价格上买入，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且我们买入的企业的未来业绩还要与我们的估计相符。这种投资方法给我们提供了走向真正成功的唯一机会。”

在伯克希尔 1987 年的年报中，巴菲特说道：“最终，我们的经济命运将取决于我们所拥有的公司的经济命运，无论是我们持有少量股票还是全部股权。”

正因为采用如此简单的投资策略，总资产规模达到 1695.44 亿美元、在世界 500 强中排名第 78 位的伯克希尔公司的管理人员只有巴菲特和他的伙伴芒格两个人。

在 1989 年，彼得·林奇曾亲自到巴菲特的公司拜访了他。事后，彼得·林奇回忆说：“在他的带领下，我参观了他的办公室（整个过程没费多少工夫，因为他的办公室还不如半个网球场大），并同他的 11 名员工一一打了招呼。在他的办公室里，我没有看见一台计算机或者股票报价机。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

••••••巴菲特的冷静细心之习

巴菲特在几十年的投资经营中无论市场景气还是不景气都能稳稳当当地盈利，这与他拥有冷静细心的投资紧密相联。巴菲特崇尚理性的投资观念，他时刻都保持清醒的头脑，凡事亲力亲为，注意调查研究，拥有足够的信息，并且不断学习，不断反思，这使得他在战胜自己的过程战胜市场，成为世界上最大的财富赢家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

培养独立思考的习惯

巴菲特是一个善于思考的人，他曾说："思考是我生活的重心，我是一个相当喜欢思考的人。尽管我知道有些事情并无答案，但我认为，思考可以为这个世界带来一些真知灼见，这就是它的魅力。"

在巴菲特的投资哲学中，进行独立思考是首要的一条。因为他认为，投资市场充满了诱惑，到处充满了风险，如果投资者缺乏独立思考的能力，其投资行动就会趋于非理性，而失败则是不可避免的结局。

在股票投资的过程中，不注重独立思考的投资者比比皆是。他们经常会受到别人的影响而抢进杀出，缺少自己的主见，显得盲目草率。用巴菲特的话说，这些盲从者、缺乏独立思考者，其实就是"傻瓜和旅鼠"。

巴菲特的这个比喻，也许会让那些整天在证券交易所大厅里双目紧紧盯着彩色屏幕的股民们泄气。因为他们的目光和焦灼的心情关注的正是当天瞬息万变的市场行情。但残酷的是，巴菲特嘲笑的正是这样一群人。

在投资市场上，到处都是各种消息、预测甚至谣言，因为股市是个变幻莫测的地方，任何情况都是有可能出现的。而普通小投资者特别是投资新手，因为自身对股市行情很没有把握，自然对各种消息非常敏感，一有风吹草动就贸然做出买进或卖出的投资决策，往往因此而吃亏。实际上，股市上的各种消息本身就具有不确定性。

更可怕的是，如果市场传闻是某些人刻意制造的，那么盲目相信的人必将成为牺牲品，即使某条消息后来被证明是真实的，那也应该想到，对于普通投资者而言，这条消息已失去了价值。通常一些重大消息对于股市的影响大多在事前就已经形成了，而小投资者却无法证实其可靠性，等该消息被证实时，即使股市有一些波动，也会很快平静下来。只有一些突发性的、具有持久影响的事件，才会令投资者对投资决策做出相应的变动，如银行决定大幅度调整利率等。所以，投资者在做出投资决策前，一定要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对各种信息进行独立的分析和思考。在股票信息与市场分析方面，尤其如此。

在股票投资市场上，对任何一条市场信息，我们都要进行独立思考和分析，像巴菲特那样思考、思考、再思考，因为这是我们获胜的前提和基础。

巴菲特一再强调，投资者如果真的想要进行投资，就应该学会耐心等待，以静制动，每天在股市中抢买抢卖绝非聪明的方法。巴菲特常提醒他的股东，要想投资成功，就必须对企业具有良好的判断力，进行独立的思考，不要使自己受到“市场先生”的影响。用他自己的话说是：“近乎懒惰地按兵不动，是我一贯的投资策略。”

当然，投资者要想成功，既要养成思考的习惯，也要脚踏实地，付诸行动。

巴菲特就是一个既重思考，又重行动的投资大师。他善于把思考和行动结合起来。他通过思考提出了一些投资理论，他通过在行动中运用自己的理论从而使理论得到验证和完善。他说：“思考在我决定该采取什么样的行动方面扮演了重要的角色，行动也在改善我的思考方面扮演了重要的角色。思考和行动，在我的哲学、金融投资、生活等方面都打下了深深的烙印。”

凡事都要亲力亲为

“一个百万富翁破产的最好方法之一，就是听小道消息并据此买卖股票。”投资大师巴菲特如是说。

很多自以为聪明的投资者会根据自己打听到的消息来炒股，其实这是非常危险的。因为在股票市场上，假如真的有什么内幕消息，大户怎么乐意把这些宝贵消息外传呢？比如有收购消息，某大集团收购另一家公司，一旦公布，便会令两家企业的股价都同时发生变动，你认为大财团会将这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些消息轻易泄露吗？

通常来说，所谓市场消息，又或者是别人给的研究报告等，可信程度不一，有些或许真的是内幕消息，但大多数却只不过是个人的猜测罢了，并不可信。但是，有许多投资者却非常相信这些消息；当发现势头不对时，这些投资者或许已经投入了很多资金，这时才知道收到的消息居然是假的，于是后悔莫及，损失惨重。在股票市场中拼杀，如果自己不去缜密地思考、分析，而是一味过于相信他人的话，结果如何可想而知。

在投资决策的过程中，巴菲特总是能够做出正确的分析判断，这与他善于亲自调查、凡事亲力亲为的投资习惯是分不开的。

巴菲特一直有收集企业年报的习惯。在他的办公室里没有报价机，但是档案间里有很多抽屉装满了年报：所以，在巴菲特的脑海中，存有许多让人想象不到的关于美国大企业的信息，并且他还用最新的年报一直更新着这些信息。

假如在年报中没有他想了解的情况，他会去挖掘信息？例如 1965 年的时候，他打算购买斯图德贝克公司的股票，为了了解这家企业的有关信息，便亲自进行了详细的调查研究，获得了可靠的第一手资料。

巴菲特说，在堪萨斯城铁路调车场数油罐车的数量就花了他大半个月的时间。但是他不是在打算购买铁路股，吸引他的是历史悠久的斯图德贝克公司。因为这家企业生产 STP，这是一种十分成功的汽油添加剂。当然，该企业不会把有关的详情告诉他。但是巴菲特了解它的基本成分来自美国联碳公司，也清楚生产一罐 STP 要用掉多少这种成分。这便是他去数油罐车的原因。当油罐装运量大幅上升的时候，他立即购买了该企业的股票。后来，这家企业的股票从 18 美元涨到了 30 美元，巴菲特为此获得了高额利润。

在这次投资操作中，亲自调查令巴菲特能够充满信心地投资于斯图德贝克公司。他已经了解了一些只有这家企业内部的人才清楚的事情。而在投资市场上，其他一些或许有同样观点的人，却并未“坚持”去证实自己的观点。这便是巴菲特可以成功而他们始终平庸的真正原因。

巴菲特成功的秘诀在于他能够解释他看见的东西，而不在于看见别人看不见的东西。而且他愿意花时间去验证他当初的评估结论。每个投资者都应该学习巴菲特这种凡事亲力亲为的习惯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拥有足够的耐心

在巴菲特看来，一个成功的投资者，一定要有足够的耐心。成功往往青睐有耐心的投资者。耐心是对机会的把握，是对自己充满信心的表现。

巴菲特取得巨大成功的原因之一就是他的耐心。在股市的不断波动中，很多人没有耐心，快速买进卖出，可是巴菲特却一条道走到底，大多数股票一买就是十几年不动。他的方法简单至极，他的成功却无人能及。在股价低于实际价值时买入并坚决持有直到价值被发现。

巴菲特常常说，一旦他认为某只股票好就会去买，即便随后交易所关门十年也没关系。巴菲特指出，他买进某只股票便是想永远持有它，而绝非由于感觉它要上涨。“大多时候我们无法测定一只股票的真正价值，然而只要我们发现某只股票的真正价值，并且感觉这便是你正在寻找的股票时，你所要做的就是毫不犹豫地购入。你没有必要天天都盯着计算机屏幕猜测股价下一步的变化方向，你要相信，假如你对某家企业的看法是对的，并且你恰好在一个适当的价位购进了它的股票，你只要耐心地等待就行了。”

生活中的巴菲特是一名狂热的棒球迷，他把美国著名棒球运动员泰德·威廉姆斯的击球原则运用到自己的投资中——没有好的安全边际机会，决不出手。

巴菲特说：“我们今后仍然坚持使我们发展到如今庞大规模的成功策略，并且毫不放松我们的投资选择标准。泰德·威廉姆斯在他的传记《我的生活故事》中解释了原因：‘我的观点是，要成为一名优秀的击球手，你必须等到一个好球才去击打。’这是本书中的第一原则。如果我总是打那些在我的幸运区以外的球的话，那么，我根本不可能成为一个击球率是0.344的击球手，我只可能是一个击球率0.250的击球手。’查理和我赞同这种观点，而且将尽量等待那些正好落入我们的‘幸运区’的投资机会。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是要想用最合适的价格买到最好的企业，这需要极大的耐心和更长时间的等待。在这方面，巴菲特无人能及，他可以为了等待一个好的买入时机而花上几年甚至几十年的时间。比如说，巴菲特在大规模投资迪士尼公司之前，整整关注了 30 年；在早期买入的股票 GEICO，第一次投资时间是 1951 年，巴菲特用了他全部资产的 65% 约 1 万美元，赢利 50% 后退出，在 1976 年又以每股 3.18 美元的价格买入 130 万股，在随后的五年里，巴菲特先后投入 4570 万美元，到 1990 年已拥有该公司 48% 的股份，总值达到了 15 亿美元。

巴菲特曾说："我很少能同时发现两家或三家以上可让我有信心的企业，要耐心等待，因为只有等到退潮时，你才会知道谁一直在光着身子游泳。"

大部分投资者无法与巴菲特一样把"持股"的期限定为"永远"。或许他本人也做不到这一点。然而，巴菲特所认为的 5～10 年的持股时间，对于那些第一天购入第二天售出的持股人来说，也许可以说是永远。从高周转率走向零周转率，如同从一个极端走向另一个极端，是十分不明智的做法，因为你也许会因此失去更好的机会。但是，资金的周转率究竟多少才算合适呢？巴菲特的经验对于我们来说或许有参考价值。他把自己的资金周转率定在 10%～20%，换句话说，最佳的持股时间是 5～10 年。

大部分投资者很难做到持股 5～10 年，原因是在这么长的时间里，利率、经济景气指数以及企业的管理层都或许会发生非常大的变化，以致影响到股价的波动。对于大部分投资者来说，股价的波动将极大地刺激到他们的神经。

对于投资者特别是集中投资者而言，耐心是必备的素质，要想获得超出市场平均值的回报，你必须有超常的耐心去等待，而不要受短期行情的影响。只要你坚信自己的选择是正确的，那就一定要耐心持有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

注意每一个投资细节

“魔鬼在细节里”，巴菲特经常这样说。俗话说：“绊倒人的往往不是大山，而是一颗颗不起眼的小石子。”无论是在生活中，还是在投资中，如果我们能够更加关注那些容易被常人忽略的细节小事，并将其培养成一种习惯，那么我们就能够进步更快、发展更快。

重视投资的细节是巴菲特的重要投资习惯。细节决定成败，在巴菲特看来，无论做什么事情，要想取得成功，要想比别人更为优秀，就必须留意那些事关重大的细节。巴菲特指出，当一个人能把重视细节培养成为一种投资习惯时，财富自然就会逐渐增多。

有一次，巴菲特弯腰捡起了地上的一枚硬币，他的这个举动令所有在场的人都非常吃惊，但巴菲特却说：“这是另一个10亿美元的开始。”巴菲特其实是在告诫大家：在投资中要注意每一个细节，要珍惜每一分钱。财富是一点一滴积累起来的，不要妄想一夜之间变成富翁。

细节体现在一些小事当中。那些本身看起来并不起眼的小事，日积月累，或许会严重地影响投资的结果。

以投资基金为例，收益便隐藏在许多细节当中。基金的购买方法有认购与申购两种。投资者对一只基金产品的建仓期充满信心时，可以选择在基金认购的时候购买。而在股市上涨中，假如考虑基金的建仓期收益不确定以及时间成本，可以选择基金认购的方式，此时不需要考虑其基金净值的高低，因为基金的收益是由你投资的额度而不是由你持有多少基金单位决定的。基金投资中的潜在收益就隐藏在这“细节”当中。

投资者可以购买一家基金管理公司旗下的多只不同类型的基金，也可以按照基金配置品种的市场变化，进行同一家基金管理公司不同类基金产品之间的转换，这不仅能达到灵活投资的目的，还能减少不必要的申购、赎回费用。这同样也是“细节”在起作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此外，基金投资理念中的“细节”，一样可以产生基金投资中的额外收益。基金产品的申购、赎回费率是非常高的，尤其是持有基金产品的时间越短，基金的申购（后端）、赎回费率便越高。投资者只要坚持长期投资理念购买基金产品，就能够享受到较低的费率，通常五年费率便接近于零了。

对很多投资者而言，税收也是“小事”之一。因此，他们没有足够地重视这件事。然而，随着时间的推移，延缓纳税会严重影响股票的增值。这听起来或许是一件小事，但是对一个长期投资者而言，这便成了一件大事。

因此，巴菲特提醒投资者，对于投资中的所有细节小事都不能忽视。然而，当一个人正在股市上赚大钱时，常常特别容易忽视这些不起眼的细节。对他们而言，假如每年可以取得25%的丰厚利润，就不会在乎1.9%的基金管理费用；假如在股市上每年可以取得40%的高额利润，也就不会在乎那每星期40美元的代理佣金。对很多投资者而言，他们心目中的股市好像只会上升、不会下跌。那些在股市上久经历练的投资者，深知只靠以往几年的市场行情来对未来股市做出长远预测会犯大错。在大部分年份里，当市场回复到正常状态的时候（大约11%的年回报率），类似税收与费用的小事情会显得十分重要。

作为全球唯一一个靠投资股票变成世界首富的人，巴菲特将细节看得与那些大事同等重要。投资策略也好，商务策略也罢，巴菲特一直认为细节是成败的关键所在。

学会战胜自己

股市中有一句谚语，“做股票最重要的第一是心态，第二是心态，第三还是心态”。但是，实际中能做到不受市场环境影响，常年保持平和心态的人又有几个。万千股民都向往着找到“炒股绝招”、“制胜法宝”、“跟庄秘诀”，从而在股市中所向披靡，建功立业，迅速致富。巴菲特认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为，任何一种投资理论或操作策略，都必须靠人的心智来驾驭。许多股民经常会遇到这样的情况，面对同样的基本面信息，会见好见坏；面对同一张技术图表，会见仁见智；面对同一条政策消息，会见多见空。由此，他指出任何一种投资理论或操作方法，最后还要结合当时的具体情况来研判与决策。

关于股价上下波动，从表面来看，是由于基本面或技术面的改变所引起；但从深层来看，则是心理面对基本面或技术面的变化所做出的反映。因此，巴菲特说，股价波动其实是人心在动，是千万人智力比拼与心态较量的最终结果。当投资者涉入股市的金钱游戏时，往往会产生特异的态度和行为。有的人平时非常小气，但在股市上却慷慨大方。有的投资人最关心的似乎不是赚钱多少，而是想借此证明自己的聪明才智和自我价值。因此，要想了解股市不仅要做基本分析和技术分析，还要做心理分析。

在投资市场上，有些股民屡战屡败，屡败屡战。他们往往不从主观心态上找败因，反而诅咒专家太歹毒，怪罪股评家预测失误，甚至埋怨政府突发利空消息，生气上市公司业绩不佳。但是，他们从未认真思考一下，为什么在同样的市场条件下，还是有人赚到不少钱呢？

1988 年，美国心理学家 R·巴瑞克出版了《心理陷阱——掌控投资的内心世界》。他在此书题为“我们的敌人就是自己”的自序中写道：“经济因素（指外在环境）对股市的影响力固然不容置疑，然而股票市场若只是反映经济信息，它的变动就不会这样激烈，也比较容易掌握，实际情况却不是这样。使股市显得复杂而又具有挑战性的原因，还包括人的内心世界，如感觉、情绪和判断等人性因素在内。这些心理因素，往往就是阻碍我们在股市成功的绊脚石，投资人必须学习如何去克服这些障碍。我把这些障碍称之为‘心理陷阱’。这些心理障碍并不因知识程度或智力高低而有差别，一个精明的投资人受心理障碍的影响，并不亚于一般投资人。”

可见，股票市场每天都充满各式各样的诱惑，如何抵御这些诱惑，如何长期走自己既定的投资道路，靠的就是自身强大的自制力和自信心。贪婪、恐惧、幻想、奢望这些人性的弱点驱赶着一批又一批的股市弄潮儿置身股海，但最终游到大洋彼岸的却没有几个人。众多散户哪个不是无时无刻不沉迷于各种复杂的图表之中，哪个不是时常承受被自己选中的黑马掀翻在地的痛楚，哪个又不是整天在那里感叹股市对自己的不公平。路走偏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

颇，岂能修成正果！

人常说：江山易改，秉性难移。巴菲特认为，挑战股市心魔，确为极难之事。他说："只是希望自己与众不同，根本没有用。身为投资学家，我深知仅仅告诉某人要如何行动是不够的。比方说，大多数人都知道要怎么做才能改善生活品质，如节食、多做运动或戒烟等，但'知道'不足以使他们产生'行动'。要跳出使我们在股市失败的心理和情绪陷阱，具体办法是：了解一般人是怎样坠入心理陷阱的，然后再学习克服之道。"

在股市中，万事易变。我们不难看到，上市公司状况是常变的；科学技术日新月异地变化着；行业兴衰也是轮流交替的；国内外经济气候也是瞬息万变的；政策措施也是经常调整变动的；黑马股也是变化得眼花缭乱的；股价也是随机漫步般地时常波动的；股民的心更像猴子般地上蹿下跳，乱七八糟。

股市好比是一个真刀、真枪，血雨腥风的战场，战胜对手的前提就是先要战胜自己。可是现实中，好多投资者不是首先战胜自己、控制自己，而是都走在尽心钻研如何去战胜市场、战胜庄家这条虚无缥缈的不归路上，岂不知市场是永远不可战胜的，庄家也只是一个低位消化别人，高位被别人消化的一个过程，他们既可以说是虚幻的，又可以说是现实存在的，这些应该都是剑走偏锋的真实写照吧。总贪图短线暴富，到头来，往往竹篮打水一场空。置身于此，一旦被贪心所蒙蔽，那么股票市场就已悄然变为"高智商"人群的屠宰场了。

所以，身处股市中，必须学习巴菲特战胜自己的精神，用超强的自控能力进行理性的投资。

每时每刻都要保持清醒

在巴菲特的投资名言中，最著名的无疑是这一条："成功的秘诀有三条：第一，尽量避免风险，保住本金；第二，尽量避免风险，保住本金；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，坚决牢记第一、第二条。”为了保证资金安全，巴菲特总是在市场最亢奋、投资人最贪婪的时刻保持清醒的头脑而急流勇退。1968 年 5 月，当美国股市一片狂热的时候，巴菲特却认为已再也找不到有投资价值的股票了，他由此卖出了几乎所有的股票并解散了公司。结果在 1969 年 6 月，股市大跌渐渐演变成了股灾，到 1970 年 5 月，每种股票都比上年年初下降了 50% 甚至更多。

巴菲特崇尚理性的投资观念，时刻保持清醒的头脑，这还使他避开了科技股的大调整风险，并且获得了很大的收益。巴菲特的理性投资来源于他的老师格雷厄姆。在《证券分析》中，格雷厄姆提出了以净资产价值、低市盈率为标准的投资方法，并且应用利率来衡量价格的高低。他发现一个数学的评价公式，即企业的中心价值应满足三个标准：

（1）10 倍以下的市盈率；

（2）个股价格相当于历史最高价的一半，即股价从最高价回调了一半；

（3）股价不高于每股净资产。

格雷厄姆的投资学说是基于稳健投资的原则之上的，而他把稳健投资的精髓提炼为“安全边际”。他认为，一旦股票的价格低于其实质价值，那么，这只股票就存在一个安全边际。简单地说，公司的实质价值包括公司的资产、盈余以及股利等。

以市盈率、净资产等可量化的指标为依据，格雷厄姆及其追随者们确实在 1968 年以前的美国股市中，找到了一批“便宜货”。

巴菲特继承并发展了格雷厄姆的学说。对于成长性股票，他认为很难知道支付什么样的价格才算合理，也不知道购买多少股才能获得预期的收益。

对于所有包含预测成分的指标，他都认为不是投资的基础。因为对于公司经营的预期总是由于其易变性而难于达成，一旦乐观的情绪占主导，价格就会远高于其价值，随之而进行的操作就成为典型的投机行为。

他认为，当投资人过度预估这些捉摸不定的东西时，通常会带来具有风险的思考模式。他举例说，如果一家公司预计未来盈余丰厚，投资者就会以高价去购买，这样，股价就会很容易偏离其实质价值，并不断扩大，而一旦盈余的预期未能达成，投资者面临的风险就可想而知了。

但是这种稳健并带有偏见的做法，实际上也使巴菲特错过了好多机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会。在科技股的投机狂潮中，存在大量的暴富机会，最典型的如美国在线，在不到9年的时间里，该公司股价最高时上涨了3.47万倍，投入1万美元就可变成3.47亿美元的天文数字。如果巴菲特在1999年投资于科技股，然后又在2000年3月份后及时退出重新拾起原来的传统绩优股，那会创造多么辉煌的业绩啊。但这只能是假如，巴菲特不会这样做，因为巴菲特不是神而是一个杰出的投资家，正因为他的不足才衬托出他的与众不同的胆识，才会有今天的辉煌。

巴菲特虽然老了，但他的投资理念并不过时。巴菲特坚信凡是泡沫最终都会破灭，不管是新经济还是旧经济，公司的盈利是第一位的。巴菲特的冷静和理性反映了他的投资原则。事实证明只有理性投资者才能活得长久，所以我们只能做我们熟悉的，于是我们选择了投资而尽量放弃高风险的投机，而且对认为60倍的市盈率还不高的言论深感忧虑，在这个市场里我们只能做到这一点。

沃伦·巴菲特掌控的伯克希尔公司几十年来收益率年均增长高达23.6%。这是因为他有一套投资理论：①只从事长期投资，投资的绝不是概念、模式，也不仅仅是股票本身，而是真正的生意，投资能创造可预见性收益的公司；②他讨厌期权多的股票，像高科技股，称这种股票是彩票；③他认为买身边的品牌最可靠。谁做的广告多，消费者喜欢，就买谁。

巴菲特充满理性的稳健投资，绝不干“没有把握的事情”的策略使其逃避过一次次股灾，也使得机会来临时资本迅速增值。但很多投资者却在不清楚风险或自己没有足够的风险控制能力下贸然投资，又或者由于过于贪婪的缘故而失去了风险控制意识。在做任何投资之前，我们都应把风险因素放在第一位，进行理性的分析，并考虑一旦出现风险时我们的承受能力有多强，如此才能立于不败之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摆脱市场情绪的感染

巴菲特认为，市场是自己的仆人，而非自己的领导。所以，巴菲特经常提醒他的股东，要想投资成功，就必须对企业具有良好的判断并使自己免受“市场先生”控制的情绪旋风之害。巴菲特自己常把格雷厄姆的比喻牢记在心中，以便使自己摆脱市场情绪的感染和左右。

巴菲特认为，在投资市场上，情绪的力量往往比理性的力量更为强大，贪婪与恐惧往往促使股价高于或低于公司股票的内在价值。因此，投资者的感情比公司的基本情况对股票价格有更强大的冲击力。巴菲特指出，当投资者贪婪或惊恐时，常常会以愚蠢的价格购买或出售股票。巴菲特很早就认识到他所持股票的长期价值取决于企业的经济运行，而不是每天的市场行情。他指出，从长期看，普通股股价与企业的基本经济价值表现出极为显著的相关关系。如果企业的经济价值一天天增加，企业股票的价格也会得到同样的回报。另一方面，如果企业蹒跚不前，股价也会对此作出反应。当然，巴菲特承认，在短期内，股价会高于或低于企业内在价值，这主要是由于投资者的情绪而非企业经营状况所致。

恩师本杰明·格雷厄姆告诉巴菲特，投资者与投机者最基本的区别在于他们对股票估价的态度。格雷厄姆指出，投机者常常企图预测股票价格变动并希望从中套利。相反，投资者却是寻求在合理的价位购买公司股票。格雷厄姆还告诉巴菲特，成功的投资者往往是那些个性稳定的人，投资者最大的敌人不是股票市场，而是他自己。即使投资者具有数学、财务、会计方面的高超能力，如果无法掌控自己的情绪，仍难以从投资行动中获益。对此格雷厄姆讲述了一个他称之为“市场先生”的比喻，以此来帮助他的学生认识预测股票市场波动的愚蠢所在。巴菲特在伯克希尔公司1987年的年报中，向他的股东重述了格雷厄姆的这个比喻。

为了理解股价的非理性之处，不妨假想你与“市场先生”是一家非上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市公司的两个合伙人，若不出意外的话，“市场先生”每天会报出一个价格，他愿以此价格来购买你的股份或将他的股份卖给你。尽管你们合伙的企业经济特性和经营状况稳定，但“市场先生”的情绪和报价却并非如此。由于“市场先生”的情绪是不稳定的，有些日子“市场先生”会因情绪高涨而只看到本来光明的一面，在这些天中，他会给你们合伙企业股份报出非常高的价格。而在另外一些时间里，“市场先生”可能会非常沮丧，看不到除了未来的麻烦以外的任何东西，这时，他会给你们的合伙企业股份报出非常低的价格。

“市场先生”还有另外一个惹人喜爱的特点，他从不介意被人冷落。如果他今天的报价被你忽略了，“市场先生”明天还会报出一个新的价格。格雷厄姆告诫他的学生，有用的是“市场先生”的皮夹子，而不是他的智慧。如果“市场先生”的表现很愚蠢，你就可以轻易地忽视或利用他，但如果你在他的影响下摔倒，就会出现灾难性的结果。

格雷厄姆说：“一个人离华尔街越远，对所谓股票市场预测与选择买卖时机的主张也就会越发怀疑。”因为奥马哈与纽约有一个较为适宜的距离，因而巴菲特对市场预测毫不相信也就不足为奇了。巴菲特不去预测短期的市场动向，也不相信任何其他人能够预测。他长期以来一直认为“股票预测的唯一价值是使财富的统计数字好看一些”。

1992 年，巴菲特作出了与众不同的预测，他认为在整个 20 世纪 90 年代标准普尔 500 种股票不大可能表现出像 20 世纪 80 年代那样收益超出平均水平的情形。巴菲特的这个预言与所谓预测毫不相干。20 世纪 80 年代，权益资本收益的增加的确略微超过了历史趋势。这一增加应归功于较低的公司税与财务杠杆的戏剧性增加。经常利润和资产周转率（基本价值更真实的指标）在这一时期没有很大变化。当然，正如 20 世纪 80 年代所发生的一样，股票市场可能会长期高估或低估股票的内在价值。但股票不可能无限期背离企业的基本情况。

巴菲特的投资决策从不受市场行情临时变动的影响，即使在较高的市场价格条件下，很多投资者望而却步时，而他仍然一如既往地购买他认为有吸引力的公司的股票。1979 年，巴菲特发表了一篇题为“你在股市上为兴高采烈的舆论支付了一个非常高的价格”的文章，当时，道琼斯工业指数正以略低于账面价值的价格交易，权益资本收益率平均为 13%，债券利

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率在9%~10%波动。但大多数养老基金的管理人更多地购买债券而非股票。这种情况不同于投资者在1972年的态度，当时道琼斯工业指数的权益资本收益率为11%。而这些公司的股票以账面值的18%进行交易，但在此期间，养老基金管理人更倾向卖出债券以购买股票。1972年与1979年的差别在哪里呢？巴菲特提出的一个可能的解释是：1979年，证券组合经理们觉得，只要近期的未来不确定，那么最好避免持有股票。巴菲特指出，这种心理状态必须明白以下事实：

（1）“未来从来都不是确定的”；

（2）“你为兴高采烈的舆论付出了过高的价格”。

巴菲特不去预计在什么时间里市场行情会上涨或下跌。他的目标是适度的。他曾开玩笑说：“我们只不过简单地尝试在别人贪婪时沮丧，而在别人沮丧时贪婪。”当然，正如巴菲特所指出的那样，投资不能没有思考。为赚取超额利润，投资者必须小心地估计公司经济的基本情况，靠追逐最新的投资策略和潮流并不能保证成功。

巴菲特提醒股东们，成功的必要条件是必须具备良好的企业判断力，拥有控制自己情绪的超强能力，以保证不为“市场先生”所掀起的狂风所左右。为了与“市场先生”保持距离，巴菲特一直牢记着格雷厄姆的话，并以此提醒自己在投资中必须要稳操胜券；面对“市场先生”所制造的某些诱惑甚至假象，要有相当的克制力去对待，要用自己的耐心和判断去行事。因此，巴菲特成功地利用于市场，让“市场先生”为自己服务，创造了大量的财富。

市场的情绪是多变的，谁也无法准确地预测它的变化趋势。所以，作为投资者必须控制自己的情绪，不要被市场的假象所迷惑，从而做出理智的投资决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高度重视阅读的作用

巴菲特是这样概括自己的日常工作："我的工作是阅读"。由此可见，巴菲特对阅读是多么的重视。对于巴菲特来说，阅读是他获得信息和学得知识的重要途径。巴菲特 8 岁时，就开始阅读他父亲放在家里的股票相关书籍，他对股市一直保有浓厚的兴趣，甚至制作表格追踪股价的涨跌。后来，通过阅读那些投资大师的著作，使巴菲特获得不断的提高。他这样说："……后来，等我拾起了格雷厄姆的《证券分析》，在阅读的过程中，我觉得好像找到了光明。"

巴菲特经常大量阅读与上市公司业务与财务相关的书籍和资料，在此基础上才十分审慎地作出投资判断。巴菲特以研究保险公司为例解释阅读对于投资的重要性："我阅读了许多资料，我在图书馆待到闭馆才离开……我从 BESTS（一家保险评级服务机构）开始阅读了许多保险公司的资料，还阅读了一些相关的书籍和公司年度报告。我一有机会就与保险业专家以及保险公司经理们进行沟通。"巴菲特的大量阅读使自己掌握了详细的情况，清楚地了解了保险公司的业务流程、盈利模式、运作特点、未来发展潜力。所以，巴菲特投资保险公司非常成功。

当然巴菲特阅读最多的是企业的财务报告。"我阅读我所关注的公司年报，同时我也阅读它的竞争对手的年报，这些是我最主要的阅读材料"。

但巴菲特并不仅仅阅读上市公司年报这些公开披露的信息，他从年报中发现感兴趣的公司后，会阅读非常多的相关书籍和资料，并且进行调查研究，寻找年报后面隐藏的真相："我看待上市公司信息披露（大部分是不公开的）的态度，与我看待冰山一样（大部分隐藏在水面以下）。"

巴菲特解释他怎样把阅读和调研结合在一起时说："你可以选择一些尽管你对其财务状况并非十分了解但你对其产品非常熟悉的公司。然后找到这家公司的大量年报，以及最近 5～10 年间所有关于这家公司的文章，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

深入钻研，让你自己沉浸于其中。当你读完这些材料之后，问问自己：我还有什么地方不知道却必须知道的东西？很多年前，我经常四处奔走，对这家公司的竞争对手、雇员等相关方面进行访谈……我一直不停地打听询问有关情况。这是一个调查的过程，就像一个新闻记者采访那样。最后你想写出一个故事。一些公司故事容易写出来，但一些公司的故事很难写出来，我们在投资中寻找的是那些故事容易写出来的公司。”

在 1999 年伯克希尔公司的股东大会上查理·芒格说：“我认为我和巴菲特从一些非常优秀的财经书籍和杂志中学习到的东西比其他渠道要多得多。我认为，没有大量的广泛阅读，你根本不可能成为一个真正的成功投资者。”

可见，巴菲特的投资成功秘诀是大量阅读加调查研究。大量阅读是掌握大量相关信息，调查研究是实事求是，而大量阅读是基础和前提。巴菲特就是掌握好了这个基础和前提，才使自己的投资无往而不胜。

处处留心皆学问

“学诗工夫在诗外”，投资股票必须要是个博学之士，而且还要处处留心，投资大师巴菲特是非常强调现实生活当中的体验的。他在投资市场上十分注意观察股市的变动情况，并不断总结心得体会。特别是每当股市不景气时，他反而格外小心。他知道这种时候有许多发财的机会，只要从留心的观察中发现任何细微的机会，他都会抓住，甚至大规模地购入股票。因此，尽管 1991 年的股市处于低迷状态，巴菲特却异常忙碌。仅 1994 年下半年，巴菲特就有 4 次大规模买进行动，包括买入甘尼特公司 4.9% 的股份和 PNC 银行 8.3% 的股份。

令人更为惊奇的是，巴菲特在已购入价值 7 亿美元的所罗门公司可转换优先股的基础上，又增购了 660 万美元的所罗门公司普通股。1994 年夏季，巴菲特把手中的所罗门公司可转换优先股转换为该公司普通股。1994 年年末至 1995 年年初，巴菲特还买进了美国运通公司股票，使他在该公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的投资额累计达到13.6亿美元。这是巴菲特继1988年至1989年买入可口可乐公司股票后，第二次进行10亿美元级的股票投资。

沃特·迪斯尼公司收购首都/ABC公司又为巴菲特创造了投资良机。巴菲特当初以每股17.25美元的价格投资2000万美元买进的首都/ABC公司股票后来上升到每股120美元。由于沃特·迪斯尼公司的收购条件允许首都/ABC公司股东根据自己的意愿在获得现金和换取沃特·迪斯尼公司股票之间进行选择，巴菲特选择了以每股至少65美元的价格将手中的首都/ABC公司股票转换为迪斯尼公司股票的方案。为此，巴菲特又追加了13亿美元，成为迪斯尼公司的第二大股东。

甘尼特公司是美国最大的多角化经营的传媒集团公司，市场价值为77亿美元，经营业务包括新闻出版、广播电视、室外广告，拥有82种日报、50种出版物，包括流行刊物《今日美国》、《美国周末》。目前，《今日美国》已成为全国性日报。1994年，甘尼特公司出版的报纸日销售量超过630万份。

甘尼特公司在费城、丹佛、华盛顿特区、亚特兰大等城市拥有并经营10家电视台，并在洛杉矶、圣地亚哥、圣彼得斯堡、芝加哥、达拉斯和豪斯顿6个城市经营6个调频电台和5个调幅电台。甘尼特公司还是美国最大的室外广告公司，业务覆盖美国11个州和加拿大。

巴菲特一直比较看好传媒行业，所以，他时常留意观察甘尼特的股票波动情况，了解该公司的内部发展情况。并且他十分了解新闻出版与广播电视业的业务特性，这使他对甘尼特更有信心。他持有华盛顿邮报公司和布法罗新闻报的股票长达20多年。1985年以来，巴菲特又投资首都/ABC公司。巴菲特在传媒业的投资与持股经验使他成为甘尼特公司中为数不多的懂业务的股东之一。

自1985年以来，甘尼特公司的股东收益（净收益加回折旧减去投资）每年增长12%。1993年年末，甘尼特公司的股东收益为4.74亿美元。巴菲特用当年30年国债收益率对甘尼特公司的股东收益进行贴现。在长期国债收益率处于周期性的低谷时，需要进行适当调整才能作为股票估价的贴现率。例如，1994年第四季度的长期国债收益率在7.5%~8.0%之间徘徊，巴菲特为此做了适当调整。

假如用更为保守的10%来贴现，并且假设甘尼特公司今后10年内的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股东收益年均增长率为12%，10年以后降为5%，则甘尼持公司股票未来收益的贴现值（即股票的内在价值）约为170亿美元，相当于每股122美元。假设其股东收益今后10年内每年增长10%，10年以后每年增长5%，则股票内在价值为146亿美元，即每股104美元。

1994年下半年，甘尼特公司的股票价格在45～50美元之间徘徊，巴菲特的平均买入成本为每股48美元。假设增长率为12%，巴菲特买入价为甘尼特公司股票内在价值的60%。若增长率为10%，则为内在价值的54%。无论如何，都有安全收益空间。

对甘尼特公司的投资是巴菲特的经典投资之一。由于甘尼特公司的状况符合巴菲特的投资准则，当其他人认为传媒业前景不妙而大量抛售报业公司的股票时，巴菲特却入市购进，并再次稳操胜券。

可见，在股票市场上，处处留心皆财富。作为投资者，必须经常留心股票市场上的每一个细节，不断分析，并做出正确地判断。这样，财富自然会聚在你的身边。

不断反思自己的失败

反思失败的习惯是巴菲特投资习惯中最明显的特征。这一习惯使他不断积累经验，不断提高，从而达到一种其他人难以企及的境界。

人非圣贤，孰能无过，即使是纵横投资市场40多年，战果辉煌的投资大师巴菲特，也曾遭遇难堪的挫败。与普通投资者相比，巴菲特所经受的失败和磨难也许更加沉痛，而其所面对的未来压力无疑更为沉重。据统计，巴菲特历年来在伯克希尔·哈撒韦公司股东会上承认总共做下六大错误的投资决策。

巴菲特的六大错误投资是：

一、选择了不具长期持久性竞争优势的企业

1965年他购买了伯克希尔·哈撒韦纺织工厂，然而因为来自海外竞争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的巨大压力，他于20年后关闭了这家纺织工厂。接手伯克希尔·哈撒韦纺织工厂既是巴菲特走向成功的起点，同时也使巴菲特第一次尝到了失败的滋味。无望的巴菲特不得不将纺织工厂廉价出售。《华尔街日报》后来报道说，“这是少数几个让巴菲特赔钱的生意之一”。

不过，巴菲特并没有被失败所击倒，相反第一个站出来承认了自己的错误。由巴菲特亲自起草的当年年度报告中记载着这么一段话：“我知道这是一桩很难做的生意……当时我或者是傲慢自大，或者是天真无知。现在，我吸取了很多的教训。”

二、股票出手太快

1964年巴菲特以1300万美元买下当时陷入丑闻的美国运通5%的股权，后来以2000万美元卖出，若他肯坚持到现在，他的美国运通股票价值将高达20亿美元。

三、选择了不景气的产业

巴菲特1989年以3.58亿美元投资美国航空公司优先股，结果随着航空业的不景气，他的投资未取得预期的收益，反而使公司业绩下降。他为此懊恼不已。有一次有人问他对发明飞机的莱特兄弟的看法，他回答应该有人把他们打下来。

四、以股票代替现金进行投资

1993年巴菲特以4.2亿美元买下制鞋公司Dexter，不过他并没有以现金购买，而是以伯克希尔·哈撒韦公司的股票来代替。结果，随着伯克希尔公司股价上涨，现在他购买这家制鞋公司的股票价值20亿美元。

五、虽然看到投资价值，却错过良好的投资机会

巴菲特承认他虽然看好零售业前景，但是却没有加码投资沃尔玛。他的这一失误使得伯克希尔·哈撒韦公司的股东平均一年损失80亿美元。

六、在金融衍生品方面投资的失败

2006年3月，全世界巴菲特迷们翘首以待的沃伦·巴菲特致股东的信终于在伯克希尔公司网站上公布了。巴菲特在这份致股东的信中，总结了伯克希尔公司在过去一年中的成败得失，内容涵盖很广，涉及公司管理、财务会计等关于投资的各个方面。其中的一份关于金融衍生品投资的文章，更是充满了寓意深刻和机智诙谐的妙语，看似平淡的常识中却蕴涵着深深的哲理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在2005年继续努力退出金融衍生业务的过程中，伯克希尔公司的税前损失是1.04亿美元。自从涉足金融衍生品方面以来，伯克希尔的累计损失高达4.04亿美元。股神本想不伤毫发地脱身的努力以失败而告终。对巴菲特来说，这次失败的教训是十分惨痛的。但重要的是巴菲特并没有让自己白白地经历了这次惨痛，他从这次失败的经历中吸取了教训，获得了经验。因为他已养成了从失败中反思的习惯。巴菲特是怎样总结经验教训的呢？

对于自己在金融衍生品方面投资的成败，巴菲特引用的是马克·吐温的名言："一个想揪着猫尾巴把它弄回家的人将会得到一个除此之外根本不可能得到的教训。"他还说："如果马克·吐温现在还活着，他可能会终止这个衍生品业务。但过不了几天，他会觉得还是选择揪猫尾巴更好。"

对于这次的失败，巴菲特进行了深刻的反思："都怪我优柔寡断犯下大错。""本来可以完全体面地脱身而去，却由于一再拖延，一错再错，一损再损。"当一个问题发生时，不管是生活中还是商业中，行动的最佳时机是马上止损。

巴菲特还对全球金融衍生品的蓬勃发展表示忧虑，并希望他的经历能够对经理人、审计师、监管层有所启发。他说："在某种意义上，我们是一只刚刚从这一商业煤矿坑逃离的百灵鸟，有义务为大家敲响警钟。全球金融衍生品交易合约的数量和价值继续不断攀升，现在已经是上一次金融危机爆发的1998年的数倍之多。"

巴菲特并不掩饰自己的错误，且告诫人们从中汲取经验教训。他总结出三点值得注意的问题：一是坚持自己的投资风格，高举价值投资的旗帜，尽量不投机或少投机，抵制投机带来的诱惑；二是投资金融衍生品要谨慎，应当看到其投机性所带来的市场风险、操作风险和信用风险；三是当断不断，必有后患，一旦发现投资失误，要断臂求生，舍车保帅，立即止损，切勿优柔寡断，将小错酿成大错。

巴菲特虽然犯错，但他的错误是值得的。善于从失败中反思的习惯让他经过失败的洗礼后变得更加坚强和智慧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断进行学习

被称为股神的巴菲特从小就是一个有眼光的天才。他认为，投资是一门学问，一个人要想在投资市场上有所成就，就必须不断学习。学习别人的经验，学习新的理论，学习自己不懂的地方。只有这样，才会更好的避开股市的陷阱，降低投资的风险。因此，他明智地选择了以格雷厄姆为师。

格雷厄姆给予巴菲特投资的思考基础——安全边际，并且协助巴菲特学习掌握他的情绪，以便于在市价的涨落中获利。他还从恩师格雷厄姆那里学到了许多投资理论和财务分析方面的知识。巴菲特还向费雪学习，在他阅读了费雪的著作——《普通股和不普通的利润》之后，他开始寻访作者的下落。巴菲特表示：“当我见到他（费雪）时，他本人给我的印象，正如他的思想给我的一样深刻。”费雪则给予巴菲特最新的、可行的方法学，使他能够判定出好的长期投资，以便获取更加丰盈的利润。

巴菲特时常把学习到的知识运用于具体的实践。他20岁时，由于有扎实的保险业务基础知识，毫不犹豫地将自己做生意赚来的9000美元血汗钱投资到保险公司的股份上。果然，这笔投资获得了较好的回报。巴菲特不仅赚了钱，而且也积累了这项业务的投资经验，坚定了闯天下的信心。

大学毕业以后，立志干出一番事业的巴菲特在求知路上永不满足，仍是争分夺秒地继续研究学习。他忙完每天的职务工作后，便全身心地阅读各种金融书刊。

巴菲特一有空就一头扎进内布拉斯加州府林肯市的图书馆，认真地查阅各种保险业的文献及统计资料。细心的巴菲特不但学到了许多保险实际业务知识，还了解了全美国保险业的发展情况，并且发现了美国保险业中存在的许多未被人们注意的数据。这为他以后拓展保险业务提供了依据。

沃伦·巴菲特之所以成为举世闻名的20世纪最伟大的投资者，与他在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

青少年时代的勤奋好学精神是分不开的。巴菲特功成名就后没有忘记精心浇灌自己的园丁，他把格雷厄姆和费雪两位恩师看做是自己的“精神父亲”，并用爱戴和感激的口吻说：“我自己有85%像格雷厄姆，有15%像费雪。”

巴菲特确实是一位博采众长的人。他从不放过任何一个学习机会。

巴菲特的儿媳妇玛丽·巴菲特在《巴菲特原则》一书中写道：

“当我们剖析沃伦投资哲学时，你会看到他是：

“部分的本杰明·格雷厄姆。他学习本杰明以企业前景为重点的投资哲学及强调价格是选择投资的主要动因。

“部分的菲利普·费雪。费雪是神话般的资产管理人，也是沃伦奉为圭臬著作的作者，他的著作主要影响沃伦思想的是，只有最优异的企业经营与远景才是唯一值得投资的商业价格，以及‘没有一个适当时间将最优秀企业脱手’的理论。

“部分的劳伦斯·彭博。彭博是20世纪30年代的思想家及作家，他的‘消费独占企业’是最佳投资价值的理论影响了沃伦。

“部分的约翰·布尔·威廉氏。威廉氏是20世纪30年代的数学家与财务哲学家，以及哈佛大学出版公司出版的《投资价值理论》的作者。

“部分的罗德·肯尼士。肯尼士是有名的英国经济学家。沃伦吸取他‘着重组合概念’及‘认真研究某一领域虽重要但不可失之一偏’的理论。

“部分的艾格·史密斯。史密斯是《长期投资股票》一书的作者。

“最重要的是部分的查尔斯·慕格。慕格是一位法学家及一家财务公司主持人。他是沃伦的朋友及合伙人。他说服沃伦把焦点集中在精算购买优异企业的买价，而不是只单纯地跟随格拉罕式的买价论。

“这是一群不墨守成规的人，他们在股票投资上的思想年限横跨100多年。”

从巴菲特儿媳妇的描述中不难看出：巴菲特并不是一夜之间变成投资天才的，他的聪明才智是持续不断地撷取各家思想精华而来的。

学习精神是投资者必备的素质之一。投资市场的风云变化要求每个涉入其中的人不断适应它，而适应的最好方法就是不断地学习。只有不断学习才是投资的最佳保障。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下 篇

王永庆“实中有虚”的经营绝学



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

······王永庆的科学管理之慧

王永庆曾经说过：无论企业的机会如何，最后的成败取决于管理。王永庆被誉为“经营之神”，其关键在于他拥有一套科学管理的绝学。他深得现代管理之精髓，高度重视管理在企业中的作用，积极推进管理制度化、管理目标化、管理压力化、管理责任化、管理细节化等一系列管理措施，终于把自己的企业打造成为台湾最大的民营企业王国，成为众人学习的对象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理一定要做到制度化

明智的企业家都知道，凡是与制度有关的问题都没有小事。当然，建立现代企业管理制度并不是一蹴而就的事，而是一个艰辛、漫长的过程。诚如王永庆所言，是靠“点点滴滴地累积经验”、“一步一步建立起来的”。

王永庆很早就意识到制度对企业经营成败的决定性影响，但他对制度问题引起高度重视，可以说发端于1964年的“台化事件”。当时，王永庆为了解决塑胶粉的销路问题，成立了对塑胶粉进行二次加工的台化公司。台化公司成立后，主要生产化纤毛毯。当时台湾市场上的化纤毛毯有好几种，价格从台币200多元到400多元不等。王永庆以扩大产量降低成本的方式，使每条化纤毛毯的零售价降至110元。售价的大幅降低刺激了消费，化纤毛毯出现热销，台化公司也因此引起了社会的关注。台湾《经济日报》对王永庆独到的眼光极尽赞美，并对他冠以“圣人”称号。

但外界却不知道，虽然台化公司的销售形势一派大好，王永庆内心却有苦难言。原来，由于台化建厂规模庞大，组织及产品复杂，管理又未能上轨道，造成连年亏损。这一切，外界并不知情。

1970年，王永庆让身任总经理的弟弟王永在前往台化公司进行整顿。王永在到了台化后，才发现问题的复杂程度大大超乎想象。当时，台化从原料加工到成品制作的不同工序，分别成立了十几个工厂。由于各厂都没有独立核算成本，对于上一道工序的产品，不论成本高与低，质量好与坏，统统照单全收，于是成本层层累积转移，每年结算，公司都亏损累累，却又不知亏在哪个环节。

王永在向各厂了解情况时，各厂的主管都声称自己的单位是赚钱的，气得王永在冲那班主管嚷道：“大家都说赚钱，事实上公司却在亏钱，难道钱是我拿去了?”

没有人知道应该负什么责任，也没有依据可以追究谁的责任。导致这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种结局的根源在于没有健全的管理制度。

1970年7月，王永庆把有着多年会计经验的伍朝煌调到台化公司会计处，负责建立“责任中心”制度，为各单位核算成本。

伍朝煌带领台化会计处的职员，用了整整3个月时间，为各厂核清了盈亏情况。伍朝煌把结果制成报表。在报表中，赢利的厂用黑字，亏损的厂用红字。不出所料，自然是红多黑少。王永在根据这份报表，将那些红字厂的负责人好好“涮”了一回。

这件事给台化上上下下带来很大的震动，各单位的主管纷纷主动去了解会计资料的来龙去脉，对于本身的成本也有了明晰的认识。“红字”单位千方百计降低成本，力求把红字改成“黑字”；“黑字”单位则再接再厉，力求新高。几个月后，台化公司即扭亏为盈。

“台化事件”使王永庆意识到，一个企业，如果没有健全的管理制度，最终会走向消亡。同时，如果管理制度不能落到实处，等于有名无实。因此，王永庆开始着手建立一套完善的管理制度。

一般来说，落后国家或地区的企业都迷恋西方先进的管理经验，并力求照搬照抄。但王永庆认为，在建立制度方面，必须多花心血才行，别人的管理经验可以学习，可以参考，但不能照单全抄。他说：“别人花了数十年的心血才建立起来的规章制度，你拿来以后就能运用，天下大概没有那么便宜的事。”

一次，王永庆在“中央大学”演讲时说：“刚开始建立制度，必须从基础摸索，初期效率一定比较差，速度比较慢。可是如果用心、勤劳，有耐心去追求，不断改善，终能融会贯通。”

为了建立制度，王永庆专门建立了总管理处经理室，进行全面性的制度改革工作，先后花了20年时间，经过无数次检讨、执行、改善，最后才见成效。

现在台塑的管理制度可以说接近完美，几乎公司的任何事情，都有成熟的作业流程，达到了资源配置和使用最优化，并在经营管理中显示出了强大的威力。

王永庆认为：“工作量可以计算，工作品质可以衡量，这是台塑制定管理制度的最基本原则。在此一原则下，才能追求人与事的公平与合理。”在企业管理中，王永庆强调规范化管理，努力改进每一个不合理的细节，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并使之成为一个全体员工共同遵循的优化标准。

比如，台塑旗下的每个工厂都实行品质管理作业规范制度，每个员工手里都有一本《品质作业规范》的小册子，并根据不同的工作性质与要求，制定了更具体的工作规范与分册，达到人手一册。这些作业规范还要求做到切实可行，并根据情况的变化不断进行修改与完善。王永庆说："大家都了解，如果工作方法改善，或生产机器改变了，操作规范就必须马上修改。既然随时有修改的可能，在印制操作规范时，就要考虑实用性及方便性，应该按各个工作部门印成单张（手册）；分别发给各部门的操作人员参阅。哪一个部门的操作规范有变更，立刻就要再印制新的操作规范发给他们。"

制度问题往往牵一发而动全身，有时候，在某些小的方面做一些小小的改善，却能解决大问题，并创造良好的效益。

比如，台塑集团下属数十家公司、几十个工厂，员工达5万多人。就各下属单位来说，员工吃饭是一个由后勤部门主管的小问题，但王永庆却把它当一件大事来抓。

1981年，王永庆请了几位营养学专家，花了两年时间，为台塑集团编制了一份详尽的"台塑关系企业全年度统一菜单"。这份菜单按一年分为四季、一季三个月、一月四个星期、一星期七天、每天三餐的分类体系，确定一日三餐的食谱，达到没有任何两天或两餐的菜单是相同的。遇到紧急或意外情况，还有"应变菜单"。这份菜单，除了考虑菜的花色品种之外，对于营养搭配、成本控制与采购便利程度等均予以周全设计与规划。每道菜谱都编号输入电脑，然后分发到各厂与单位的食堂，使其从蔬菜的采购、验收到每一道菜的具体制作方法都有章可循。

自从编制出"统一菜单"之后，公司伙食费下降了，员工也吃得开心，身体好，由此所产生的价值是难以估量的。

在台湾，承包工程或各项建筑施工，投机取巧、偷工减料、虚报成本等现象非常普遍，令许多企业头痛不已。

为杜绝这种现象，王永庆耗资100万台币，委托10位工程专家，花了一年多时间，编订了《施工规范》，成为台塑集团各项工程的施工准则。

这份《施工规范》内容极为详细，仅土木部分就有九大本，从钢筋结构、存放，到砖墙怎么堆砌，使用什么工具等都有具体的说明，并配有图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

示。施工单位必须严格按照《施工规范》去做，否则会受到重罚。这样不仅可以避免偷工减料现象，节约成本，还可保证工程质量。

自从推行《施工规范》后，台塑的建设成本大幅度降低，达到世界一流，甚至超过了以成本控制著称的日本企业。打个比方，日本人花100元建房，美国人需要140元，而台塑只需67元。

可以说，王永庆在建立企业制度方面倾注了比一般企业家更多的心血，他也收获了一般企业难以企及的丰硕成果。

充分运用目标管理

在王永庆看来，一个人或是一个企业，不论做什么事，都必须循序渐进有计划地进行，只有脚踏实地地去做，才有可能完成目标。而目标管理的意义，就是通过设置目标，制订目标管理工作专案、工作期限、数值标准及达成目标的计划，作为各部门及工作人员业务操作的依据，并考核完成的情况，追踪完成目标的原因，发现及改善出现的问题，来帮助企业降低成本，提高管理绩效，健全企业品质。

一般来说，目标管理有如下要素：

（1）企业计划，即企业预期所实现的利润目标，同时，为了实现这个利润目标，企业的各部门还要订立计划，这样就有了达成目标所需要的具体方案，使目标化为行动。

（2）良好的控制与协调及人力运用，可使部门之间加强相互沟通及作业控制，加强与改善其部门责任范围内的绩效，改善工作方法，合理运用人力，使公司内部的管理更加健全合理。

（3）培养训练人员，目标管理均会指定经理人责任以达成目标，有助于明确人员及岗位的责任。

（4）有据可依的工作绩效，可作为奖励及辅导的参考标准。

目标管理作为一种计划、执行、考核的管理制度，其成功的因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包括：

（1）目标，首先必须制定详细专案、完成期限、数值标准及达成目标的具体计划，使目标落实；此外，无论目标是“自上而下”还是“自下而上”，都必须经过上下磋商，以免目标订得太高或太低，失去其应用的意义与价值，只有这样，才能保证目标的可行性；目标必须具有一致性，公司有全面的目标，各部门、各阶层均有部门目标，而且各个目标必须统一，长期与短期目标也必须统一；最后，目标应该尽量由一个部门单独完成，以避免因为共同完成或需要其他部门支援才能完成时可能出现的相互推诿的现象。

（2）运用目标管理，激励员工集中精力达成目标。明确划分权责，以让各主管获得充分的授权；上下各部门间应有良好的沟通及意见协调；创造良好的工作环境，包括领导风格、教育训练、薪资制度；依照目标管理的专案，来制定相应的奖励制度。

（3）为了实现目标管理降低成本，提高管理绩效的最终目的，必须设立一套完整的追踪考核及分析制度，以便尽早地发现问题，解决问题。

俗话说：“人无远虑，必有近忧。”任何人都不能只看到目前所取得的一点成绩就开始沾沾自喜，而要看到更长远的目标。就像我们看到的那样，许多公认的最有希望、最健全的大企业，结果反而以倒闭破产告终。而那些可能起初并不被业界看好的小企业，却能够抓住机遇，步步为营，不但在激烈的竞争中生存下来，而且做得轰轰烈烈，有声有色。虽然台塑已经是一个超大型的企业，实力雄厚，但王永庆却一直强调“台塑人”不能骄傲，而要不畏艰难，脚踏实地，继续为企业的长远目标而努力。

其实，我们每个人从小就生活在自我与他人的目标与期许中，失去目标，也就会失去前行的动力。明白自己想做什么，能做什么，并按照目标不懈地努力，你会发现，成功原来并不是遥不可及的梦幻。

譬如有一个年轻人，从学校毕业一段时间后，自认为具备了创业的能力。于是他请教自己的父亲道：“爸爸，我现在想开创自己的事业了，可我干哪一行好呢？”这位父亲在面对儿子的问题时一定很难回答。不过，王永庆认为，如果他是这位父亲，他会先让自己的儿子拟出一个计划来，需要多少资金？将来能赚多少？如果失败了会怎样？我可以借给你钱，但是要算利息。做父亲的不能糊里糊涂地拿钱给儿子做生意，如果连一个计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

划书都看不到，那怎么能提一些有用的意见呢？

其实，一个人无论做什么事，都不能迷迷糊糊，缺乏计划与目标。就像许多人每天，一上班，先是泡茶，然后是打开电脑浏览新闻，查看信箱、回信，做完这些事，可能要花去一个多钟头。或者是找人闲聊，甚至打开 ICQ 与网友对话。世界上还有一部分人，一天到晚似乎忙得不得了，但总是这没做完，那也没做完，忙到抓狂也是白忙。其实，造成这种情况的最大的原因是工作缺乏计划。如果有一个详细工作计划表，做起事来会从容许多，也不会青菜萝卜一把抓。

对于自己想实现的目标，必须做到心中有数。目标不能不切实际，应该是通过努力能够达到的。此外，还必须明白实现目标的途径。所以，若是我们对一个孩子提出希望，就不宜设置过高的要求，如果他觉得自己不可能实现这个要求时，他可能干脆不会付出努力或者是处在沮丧中。其实，不仅孩子如此，大人也有这种心理。管理者在实行目标管理时，也必须考虑到这种因素。

高度重视业务分析的作用

对于管理而言，业务分析就十分关键。因为只有在业务组织体系健全之后，企业才能正常运转。王永庆说："业务管理和人的神经中枢是一样的，业务分析不完善，就好比是人的神经中枢不敏锐，不能从一个人的外貌上来判断他的能力，只有在他运用身体过程中，才能显露出他的能力来。"

与成本分析不同，将业务作为依据的时候，因为没有具体的数据，所以分析上会比较困难。但是一旦着手去做了，就可以见到明显的成效。以经营活动的运作为例，一个经营者在接到顾客订单之后就开始了业务运作，而在这个过程中，他就要解决一系列的问题：生产和销售怎样才能一体化？怎样才能实现高效生产、在规定时间交货？怎样才能满足顾客的不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同需求？卖不出去的产品应该怎样处理？怎样扩大业务等。只有保持高效率的经营流程，才能实现高利润的经营。

因此，王永庆规定，台塑的每个业务员都要填写“业务动向管理表”。在这张表上记录下经营中的各个流程和各项问题。例如，如果去年一整年的贸易情况都做了记录，那销售人员就可以经由这些数据做出正确的决策。如果贸易状况不好，从记录情况就可以看出，到底是什么地方出了问题。如果是因为产品价格太高而没有了竞争力，就可以采取合理的降价措施；如果是质量的问题就可以尽快改善质量；如果是因为目标订得过高导致任务无法完成，就应该重新订立合适的目标。

记录“业务动向管理表”还需要很细致的工作。例如，如果要制订一个月的目标，就要将这一个月细化为三期，一期十天。如果本月对某个客户的销售目标是100吨的话，那么每10天就是33吨。如果在第一期没有完成，在“业务动向管理表”那一栏就是空白，并在附注部分用记号标出“情况异常”那这个月的时间就只剩下20天。

如果到第二期结束的时候，客户还没有下订单，就应该引起高度重视了，相关销售人员就应该立刻找出“客户数据卡”进行分析。如果“业务动向管理表”显示有多家客户出现问题，达不到销售目标，那整个公司就应该实施全面整顿。通过这种适时的动态记录、公司管理，就能对整个公司的经营状况了如指掌。

发挥压力管理的作用

艰苦的环境最能磨砺一个人的意志和能力，因为在这种环境之下，人最容易得到锻炼，也最能激发出潜能。事实上，王永庆也是从小生活在艰苦的环境中，正是自己幼年的这种独特经历，给了他许多对台塑的管理工作方面的启发。在台塑集团内部，不管是最基层的工作人员，还是高级的管理人员，王永庆总是会给他们创造一些压力，让他们明白这是一份具有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

挑战性的工作，从而激发出他们的潜能，使他们拥有强烈的责任感，这也是王永庆考察及选拔人才的一种方式。领导者不但要善于给自己的职工加压，在适当的时候还要推他们一把。

在台塑的管理模式中，“推”和“拉”是常常使用的，在这里，“推”演变成有一定目标的逼迫式的压力管理。也就是在单位制度的管理下，在一定时间内完成既定指标。

在1957年时，台塑公司一年仅仅生产1200吨PVC塑胶粉，却还因为无人购买而存放在仓库里。可是今天台塑的年生产规模已达到了55万吨的巨量，比过去增长了500倍，成为世界最大的PVC塑胶粉生产工厂。事实上，台塑拥有的客观环境是对台塑的发展极为不利的，因为台湾地区本身的天然资源极其缺乏，而本地市场又先天发育不良，如果不是在生存与淘汰的压力之下努力奋斗，不懈地进取，从困境中一步步走出来，台塑可能早就垮掉了，而不可能取得如今的辉煌成就。正是压力管理使台塑走向了繁荣和进步。对台塑艰难的发展史，王永庆非常感慨，他说：“如果台湾地区不是地方如此狭窄，发展经济深受缺乏资源之苦，台塑企业不必这样辛苦地致力于谋求合理化经营，就能求得生存及发展的话，我们能否做到增加生产力呢？正因如此，企业要发展，就必须要让企业全体员工有压迫感。”压力能够产生紧迫感，使企业和员工不断进取，如果没有压力，一个企业必将走向衰败。因为不思进取，原地踏步，满足于现状，只会坐吃山空，而不能有所发展。世界是变化的，局势是变化的，任何人都不会因为你的停滞不前，而停下来等你，事实上，当你停滞不前的时候，别人发展了10年，就等于你倒退了20年。

因此，任何企业、任何人都要养成良好习惯，学会应对变局的能力。王永庆曾说：“我觉得一个人太富、太安逸，便会养成懒散的习惯，所以不能放松自己。生活俭朴，刻苦耐劳，才能养成好习惯。贪图安逸，放荡无忌，最终将会堕落不堪，影响奋进的行程。”

可能很多企业家对此不以为然，他们觉得自己时刻都在努力进取，而且永远都会坚持不懈，但他们之中的一些人绝对是高估了自己对抗压力的能力。因为，创业难，守业更难，很多企业不是栽在艰难的创业之路，而是倒在似乎情况还很不错的守业之时。

一般来说，企业家在创业初期，都会起早贪黑，没日没夜地工作，甚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至到了废寝忘食的地步。可是一旦有了成就，他们往往就会在不知不觉中松懈下来，这时的企业就会表现出不进反退的态势。尤其是在企业的外部环境较好的情况下，要特别提防这点，因为企业的成功如果是因为外部环境景气兴旺，那么一旦景气指数衰退，这个企业就会很快垮掉。这样的企业家只能是一个没有学会应对变局、应对压力的失败企业家。

王永庆对压力的阐释还表现在另一方面，那就是对台塑的高级主管的压力。他认为作为台塑的主管，必须担负沉重的工作压力，没有健康的体魄，是很难胜任这种工作的。为了提高台塑下属企业的经理、副经理、厂长、高级专员、特别助理等一级管理人员的体力与耐力，王永庆每年都要组织“台塑企业运动大会”，并亲自点名，率领主管们与外宾进行5000米的比赛。事实上，这种比赛等同于对主管们进行了一次健康检查，因为没有足够健康的体魄，是不可能跑完5000米的。

为此，王永庆说了一句至理名言：“企业的发展必须依靠足够的体力与耐力。身体就是事业的本钱，身体垮了，还奢谈什么事业，简直就是一句空话。”在哈佛大学，曾经有个风传一时的故事，说是有一个一向为学生爱戴的教务长，有一次问一个学生，为何他没把指定的作业做好？

学生回答说：“我觉得不太舒服。”

教务长说：“史密斯同学，我想。有一天你也许会发现，世界上大部分事，都是由觉得不太舒服的人做出来的。”

这个故事很短，但它却给台塑的压力管理做了一个最好的注解。因为对于企业来说，正是适当的压力造就了人才，也是适当的压力创造了效益。

坚持四大经营理念

王永庆有四项决胜商场的“经营理念”，即“自来水经营法”、“玻璃式经营法”、“水坝式经营法”和“雨来打伞经营法”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“自来水经营法”并非王永庆首创，而是日本“经营之神”松下幸之助率先提出来的，但王永庆对它也有独到的心得。他说：“如果一切东西都像自来水一样，能够随便取用的话，社会上的情形就将完全改变了。我的任务就是制造像自来水一样多的商品，这是我的生产使命。尽管实际上不容易办得到，但我仍要尽力使物品的价格降低到最便宜的水准。”

王永庆认为，使产品像自来水那样丰富而廉价，是每一个经营者应该追求的目标，也是经营者的义务和使命。企业家的使命就是克服贫穷，造福社会，建立幸福的乐园。

王永庆还说：“一个小公司，其存在虽不能裨益社会，但最少不能危害社会，这是它被允许存在的最基本理由。如果公司成长了，拥有数百名或数千名员工，把不危害社会作为存在的唯一理由就不够了。它不但不能危害社会，还应该在某种方面受到社会的喜爱和欢迎，这才是基本的经营方法。公司大到有员工几万人，它的举手投足都可能对社会造成很大的影响，相应的，就应该对社会有很大的贡献，经营方针也当然地应与此适应。”

那么，如何使产品像自来水一样便宜呢？那就是降低成本，节约每一分钱。

王永庆说：“为了降低成本，强化对外竞争条件，我们对于所有可能涉及成本的项目，都会一一用心追根究底，求到最为节省才肯罢休。”

为了节约成本，台塑在精减人员的问题上从不手软。就以南亚公司在美国兴建的多元脂棉丝厂为例，该厂年产值 20 万吨，因为自动化程度很高，用人约 500 人，而其他同规模的工厂需用 1500 人。由于这家棉丝厂用人只有其他同行的 1/3，单单人事经费一项，每年就可节省 5000 万美元。

又如，台塑于 1982 年年底买下美国 JM 公司，刚接手时，JM 公司营业部人员超过 100 人，而每月的营业额却只有 3.5 亿英镑。台塑接手后，经过 10 年改善，到 1993 年，营业部人员只有 30 人，而每月的营业额却达到 7.7 亿英镑。

台塑在节约能源方面，也到了细致入微的地步。例如，1981 年，台塑公司生产的塑胶粉极不景气，利润微薄，所获利润中有 1/3 是靠节约能源取得的。

台湾企业奢靡之风盛行，台塑作为世界上最大的塑胶生产厂商，其接

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

待费用相对其他私营企业来说，就相当寒酸了。王永庆极少在外面接待客人，一般是在台塑自办的招待所内请客。当然，招待所的厨师是第一流的，做出的菜品绝不比大饭店差。王永庆认为，在自己的招待所里宴客，既卫生可口，又节省开支。当然，后者是最主要的。

为了避免浪费，台塑集团所有的员工食堂都采用自助餐的形式，饭和菜都按个人食量自取。食堂内没有设置专供倒剩饭剩菜用的潲水桶，也难得看到剩饭剩菜。原来，王永庆订了一条规矩——你吃多少都可以，但是盛到餐盘中的饭菜必须吃完，不可剩下或者倒掉，否则就要受处罚。王永庆本人也严格遵守这条规矩，他日常的午餐标准与一般主管相同——一盒价值 60 新台币的快餐。

王永庆在“吃饭”问题上如此精打细算，对于其他诸如员工的交通、差旅方面的费用以及企业日常的一些必要开支等，当然也是省之又省。台塑在节约成本方面孜孜以求，体现了王永庆“自来水经营法”的特点。

“玻璃式经营法”的含义是，企业管理要像玻璃那样透明。这种方法如何运用呢？其实很简单，就是对员工坦诚以待，向员工公开公司的真实情况。例如，当年王永庆刚刚起步，经营碾米厂的时候，他每月都把经营的盈亏情况向大家公布。情况好时，员工们都觉得高兴，认为有奔头；情况不妙时，员工们又产生了紧迫感，认为应该加倍努力。后来，王永庆在办塑胶厂时，也采用此法，每月和公司会计公开结算，然后向大家公布结果，也同样得到了良好的激励效果。由于这种经营方法的成功，王永庆在设立分公司时仍采取这种方法，让分公司、事业部也公开企业的情况。

王永庆“玻璃式经营法”的目的何在？他说：“为了使员工能抱着开朗的心情和喜悦的工作态度，我认为采取开放式的经营确实比较理想。开放的内容不只是财务，甚至技术、管理、经营方针和经营实况，都尽量让公司内的员工了解。”

玻璃式经营法的另一重要作用，是唤起员工的责任感，消除他们的依赖心。王永庆说：“企业的经营者应该采取民主作风，不可以让部下存有依赖公司的心理而盲目跟从。每个人都应以自主的精神，在负责的前提下独立工作。所以，企业家更有义务让公司职员了解经营上的所有实况。总之，我相信，一个现代的经营者必须做到‘宁可让每个人都知道，不可让任何人心存依赖’的认识，才能在同事之间激起一股蓬勃的朝气，推动整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个业务的发展。"

"水坝式经营法"是王永庆独到的心法，这与道家"满则盈"的思想是相通的。水坝是用来调节水源和提供动力的，其功能的核心就在于"蓄"和"贮"。王永庆认为，企业也需要这种调节和启动的机制，如此才能遇险不惊，见机行事。

王永庆设计的"水坝"主要有如下几个：

其一是"设备水坝"。王永庆要求设备的使用效能不达到100%，应该保证即使设备只运用到80%或90%，也应该保证获利。如果设备效能发挥到100%才能赢利，那是相当危险的。首先，是导致设备疲劳，容易发生故障而不能正常运行；其次，一旦市场需求增加，也无能为力。如果尚有余力，就能随时应对各种意外情况的发生。

其二是"资金水坝"。王永庆认为，经营10亿资金的事业，需要11或12亿资金的准备。如果不留余地，万一有新的情况发生，要增加资金，却无能为力，其结果可能使那10亿资金也发挥不了作用。例如，盖房子，内外装修都搞好了，却无钱安装电灯电路，还是不能启用。

其三是"库存水坝"。王永庆认为，产品要保持适量库存，以应对生产停滞或产出量减少等情况，也能对市场需求变化作出及时反应。

其四是"新产品水坝"。王永庆认为，新产品推出的同时，应开始研制更新的产品，甚至已经研制完成。这样才有源源不断的新产品流到市场，不致因产品过时而遭市场淘汰。

王永庆对"水坝式经营法"的看法是："我深信，只要能遵循这种方法，随时做好准备，能宽裕地运用各项资源，企业不论遇到什么困难，都能长期而稳定地成长。"

"雨来打伞经营法"是一种较不易理解的经营法。王永庆认为，做生意要像下雨打伞一样，雨来伞张，不必过早，也不能过晚，要恰当其时。

曾有记者问王永庆："您能否告诉我，贵公司是如何得以高度成长的?"

王永庆反问这位记者："要是下雨了，你会怎么办?"

记者犹豫了一阵儿，然后实话实说："当然是打伞啦!"

王永庆说："不错，遇到下雨就得打伞，这就是我们企业经营成功的秘诀。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王永庆认为，下雨打伞是再简单不过的常识，经营管理如果能遵循这一规律，就能成功。

“下雨打伞”要掌握两个要点，一是伞不要张得过早；一是不要等雨下了一阵后才张伞。前者空劳无益，后者会被雨淋湿。

举例来说，以100元进的货，分析其质量和当时的市场状况，加上适当的利润，以110元或者120元的价格卖出，就符合了“雨来打伞”的精神。如果商家一贯如此，就能发展。如果为了应对激烈的市场竞争，把100元进的货，以95元的低价抛售；或者卖不出去，勉强赊销，不能及时回收货款，就是没下雨就打伞了；而本来可用110元或120元迅速卖出的货，为求暴利，一拖再拖，就是下雨不打伞了。这些做法，都不是成功的经营之法。

在经营上是如此，在其他方面也一样，总要顺其自然，不违背事物的发展规律才符合“雨来打伞”的精神。

王永庆虽然只读了几年书，但他从生活常识中悟出的四大经营方法却不亚于大学教授研究出来的经营理论。事实上，无论经商、从政，还是搞学术研究，都不能背离生活常识。能否从生活常识中悟出成功规律，全在于一个人的悟性。

有人把王永庆的成功归结于幸运，对此，王永庆说：“一般人对于所谓的运气想得很多，甚至还有人认为我有什么秘诀，我认为秘诀什么都是骗人的。至于运气，我认为昨天以前的事情成败都可以看做是运气，但是从现在我们谈话这个时间以后的一切，就绝对不能存着靠运气的想法。”

归根结底，好运气靠的是综合实力，靠的是不折不挠努力奋斗的精神。

每一个企业家都有自己的经营理念。这是通过长期学习和工作实践总结出来的、带着浓浓特色的成功经验。对创业者来说，把事情做好还不算好，从中摸索出成功规律，能够不断复制成功，那么，你的事业发展壮大，指日可待。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建立午餐汇报制度

王永庆也跟常人一样，只有一个脑袋，他如何管理台塑这个下设多家分公司和分厂的集团化大公司并使它高效运转呢？这是因为他建立了一支强大的幕僚队伍，替他承担了绝大多数思考工作。

“幕僚”即“参谋”或“智囊”之意，这不是王永庆的创举，但王永庆却给它赋予了一些特殊使命。台塑的幕僚系统由“各关系企业成立总管理处总经理室、各分公司成立总经理室、各事业部成立经理室、各工厂成立厂务室，各室幕僚人员连成一个系统，在工作机能上，下级幕僚要服从上级幕僚的指挥和监督”。

总经理室是台塑幕僚系统的灵魂，下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑八个组，主要负责台塑企业各项管理制度的拟订、审核、解释、考核、追踪、改善等工作，并协助各下属企业拟订经营计划，对经营的可行性进行分析。

总经理室的权力范围说大不大，说小不小。台塑企业从投资计划的评估，到放假的宣布，大大小小的事情，都要先经过总经理室的审核之后，再交由上级裁决，然后下达给各下属单位。

不过，据曾任台塑总管理处总经理室副主任的伍朝煌说：“幕僚的权责是一种参谋作业，向所属行政主管负责各项制度的建立、修改、考核等工作，但对于下面的行政单位并无工作指挥权。”

对于高踞台塑集团这个金字塔最高点的王永庆来说，总经理室的幕僚成功地扮演了耳目的角色。台塑总管理处总经理室的幕僚人数高达200余人，幕僚人员传达王永庆的命令，贯彻王永庆的指示，而且要对各事业单位进行检查考核，并在检查考核过程中发现问题，进而针对问题拟订改善措施，再与各单位共同研讨，然后交付该单位执行，并定期跟踪，以评估改善方案的实施情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果说“幕僚系统”是王永庆进行管理的辅助形式，“午餐汇报”就是他直接进行管理干预的一种方法。

所谓“午餐汇报”，就是利用午餐时间将相关人员聚在一起，吃完饭后就开会讨论。“午餐汇报”均由王永庆亲自主持，报告者通常是台塑下属企业的厂长、处长或事业部经理。“午餐汇报”的题目由总管理处总经理室的幕僚人员事先拟订，经王永庆批示之后通知各有关单位。各单位接到这些题目之后，差不多有一个月时间做准备。在报告的前几天，没有报告经验的人，唯恐不能顺利过关，大概都会失眠，届时午餐也吃不下去。

这项“午餐汇报”制度最初可以追溯到 1973 年。当时，台塑正着手建立和完善各项管理制度，但开始拟订制度与表单时，常常不能做到很合理，所以行政单位常常找借口不予实行。王永庆认为，如果不认真执行，再好的制度也没有用；反过来说，再不好的制度，如果认真去检讨，也会不断完善。

为了表示推动管理制度的决心，王永庆对不重视管理制度的高级主管，或是在午餐会上表现不佳的人员，不惜马上撤换。因此在头几年，经常有主管在“午餐汇报”之后就失去了自己的位置。正是由于王永庆的不留情面，久而久之，“午餐汇报”的权威才因此而建立起来，并发挥了良好的作用。

“午餐汇报”制度一直延续至今。无论王永庆身在台湾还是在美国，每天的“午餐汇报”都会照常举行。在“午餐汇报”上，王永庆为了把事情搞个水落石出，常常采取不依不饶、追根究底的方式。

我们不妨看一个王永庆追问部属的实例。

有一次，在“午餐汇报”上，讨论南亚公司订做橡胶椅子的成本问题。报告者把接合管多少钱、椅垫多少钱、下面的尼龙布和贴纸要多少钱、工人工资多少钱都算得很清楚。一个椅子的成本总共要台币 550 元，而且每个项目的花费在成本分析中都统统列出来了，光图表就有好几页。

然而，王永庆对此并不满意，他问：“椅垫里面所用的 PVC 泡棉一公斤 56 块钱，质量和其他的比较起来怎么样？价格如何？有没有竞争的优势？”

这位主管被这连珠炮式的发问，问得哑口无言。

王永庆又问：“这 PVC 泡棉是用什么做的？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"用废料。"

"价格是多少?"

"一公斤40元"。

"如果大量做的话，废料来源有没有问题?"

主管人员再次沉默。

王永庆还是穷追不舍："南亚将废料卖给人家裁剪组合，在裁剪后收回来的塑胶废料一公斤多少钱呢?"

"20元。"

"那么成本一公斤只能算20元，不能算40元。使塑胶发泡的发泡机，要用什么样的?"

主管人员又答不上来了。

王永庆毫不留情，又抛出一连串的问题："发泡机用什么技术? 原料是多少? 工资多少? 消耗能不能控制? 能不能使工资进一步合理化? 生产效率能不能再提高?"

这位主管无言以对，面红耳赤的低下了头。

王永庆毫不客气地给他下了结论："你根本没有分析。这么一大堆工作没有做的话，是绝对不行的。经营管理、成本分析，要追根究底，分析到最后一点。我们台塑就靠这一点吃饭。"

当时，会场内鸦雀无声，在场的主管们和幕僚们个个听得心悦诚服。

经过多年实践与积累，台塑已基本建立了一整套健全的管理制度。现在的"午餐汇报"与20世纪70年代已有所不同，重点以讨论各事业单位的经营状况或是工作中遇到的管理难题为主，其他制度的建立、投资案以及经营改善提案，也常在"午餐汇报"中讨论。

内容虽然不同，气氛却依旧严肃。王永庆只要一听到有疑问的地方，会立刻记录下来，等听完报告后，便会以惯有的方式连珠炮似的发问，直到想知道的情况全部掌握为止。若报告人准备不够充分，随时会被问倒。由于担心准备不周而当场出丑，所以，凡听说要跟王董事长吃午饭的人，都提心吊胆，就像要上战场一样。

面对这样强大的压力，主管们不免有些人人自危，甚至抱怨台塑没有人情味。曾有报道说台塑的高层人士中有不少人患胃病，就是因为"午餐汇报"压力太重的缘故。但王永庆认为，企业要想求发展，必须激活全部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潜力才行，因此，绝对不能把“人情”放在第一位。

从结果来看，“午餐汇报”制度对提升管理人员的工作效率确实产生了非常积极的影响。

取得正确的单元成本分析

降低成本，一直是王永庆经营企业追求的主要目标。他对传统的成本控制方法进行改进，提出自己的一套模式，有时甚至达到苛责的地步。

他强调，要想使成本有效降低，必须分析在影响成本各种因素中最本质的东西，也就是要做到“单元成本”的分析。只有彻底地把有关问题一一列举出来检讨改善，才能得到一个确实的标准成本。他说：“以财务费用为例，我们应该再细分为原料的财务费用、制造过程的财务费用、产品的财务费用及营业上的财务费用等。如果只以简单的财务费用为单位成本，那么分析工作势必无法再深入，得出来的结论往往与实际有一定距离，也就无法取得正确的成本分析。”这就是王永庆著名的“鱼骨理论”。

任何大小事务的成本，要对其构成要素不断进行分解，把所有可能影响成本的因素全找出来，达到像鱼骨那样具体、分明、详细。

20 世纪 50 年代，台湾开始推行第一次 4 年经济建设计划。“工业局”推出一系列工业发展计划，将玻璃、纺织、塑料原料、水泥等行业列为重点支援行业，可获得美国的工业援助资金。王永庆成立福懋塑料公司，兴建石化工业基本原料聚氯乙烯（PVC）项目。

1957 年，福懋塑料公司正式开始生产，设备投资额 4000 万元，设计能力为日产 4 吨。经过一年多的生产运转后，王永庆发现若能增加一定的设备，就可大幅提高产量。于是再追加投资 1000 万元，增加设备，并改善了生产条件，产量一下子提高 5 倍。这一惊人的结果给了他很大启发，即以尽量少的投资，达到最大的经济效益。凡在拟订新计划或扩充设备时，除追求工程品质外，更要严格做到控制投资成本的标准。这其中一个重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

手段就是“自行设计，控制成本”。

台塑旗下的南亚公司决定设立多元脂棉丝厂，最初打算采用一家德国公司的设备，计划日产6吨。但王永庆认为这样做很不划算，便决定让南亚公司工务部门与生产厂家共同研究制程，自行设计扩建工程，压低成本，提高效率。结果工厂建成后，其产量迅速增加，竞争力增强，在全世界多元脂棉生产厂家中，一下子跃居第三位。后来，南亚公司在美国设立多元脂棉丝厂时，也采用同样的方法，也使成本大大节约，效率大大提高。其年产能虽然达20万吨，但员工不超过500人，仅是同等规模企业员工人数的1/3，仅此人事费用一项，一年便可节约5000万美元，使企业的竞争力大大增强。

在美国得克萨斯州，台塑筹建世界规模最大的PVC工厂时，所有硬件设备都由公司机械事业部在中国台湾制造完成后，再运到美国安装。这样整个厂的建厂成本，大约只有美国人投资同样工厂所需经费的63%、日本的75%。

在筹备建立生产高密度聚乙烯和聚丙烯工厂时，王永庆仍然坚持自己奉行的一贯政策。除制程和仪器设备向国外订购外，自己人员负责基本设计和工厂建造，这样就节省了大量的设计与工程费用。结果，高密度聚乙烯厂投资总计花费12亿元新台币，聚丙烯厂花费16亿元新台币，均只有国外同类企业投资建厂经费的七成。经费的节约直接降低了产品的成本，高密度聚乙烯产品价格要比同类产品每公斤低20元，一下子畅销市场。

王永庆以单元成本分析为指导，无论做任何事情都精打细算。在企业经营或生产活动中，只要自己能做的，就尽量自己动手来做，这样就比请他人来做成本低很多。

对此，王永庆深有体会地说：“如果将每一个生产工厂成立为一个成本中心，让现任的厂长担任经营者的职位，以下的各层干部依此类推，由他们负起经营的责任，并充分享受经营绩效提升的成果，将能激发全体工作人员的切身感，彼此密切配合，共同为追求更为良好的绩效而努力。这样，不但对员工及公司都有利，最重要的是通过这种方式，员工及企业的潜力也能发挥得淋漓尽致。”

王永庆说：“单元成本分析必定要深入到工厂物料的使用，各种消耗品使用适当、不浪费，就是合理化。事务方面，文书来往简要有效，有始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有终，每件事就是一个单元，构成单元成本。单元成本无所不包，巨细无遗，点滴俱纳。”他指出，假定正常的管理，100 元的原料可以做成品 95 元，而结果只有 90 元，其损失因素甚多，来龙去脉无法追踪就无法追求改善。操作不佳、技术不够、废料多，只要知道就可以改善，还没有什么关系，只怕不知从何损失的，就永远无法改善了。

20 世纪 80 年代初，王永庆在美国兴建石化原料厂，计划将部分 PVC 原料运回台湾。当时，国际上一些商船公司都希望能够争取到台塑公司这个大客户。为此他们纷纷表示要自愿降低运费来承揽这一巨额业务。王永庆委托专家分析后，仍然认为打折后的船务公司运费还是偏高，于是就作出了一个出人意料的决定：自组化学船队将原料运回台湾。这在台湾历史上还是第一次。

自组化学船队，必须要有人懂海运知识，熟悉相关业务技术。但当时的台塑公司，没有一个这方面的专家。王永庆于是马上派台塑海运的负责人苏忠正到海洋学院学习。苏忠正也不负众望，仅用了几个月就学完了航运管理的主要课程。随后，王永庆用 3500 万美元从日本订购了两艘化学船，又从台塑企业中抽调 20 多位海洋学院毕业生，充实船队的力量。

王永庆依靠自己的力量，使自组的化学船队获得了成功。1981 年 4 月，“台塑一号”与“台塑二号”化学船正式起航，直接从美国与加拿大运回了 PVC 的中间原料——二氯乙烷。

事后，海运负责人苏忠正分析，化学船开航之后，原来每吨 100 美元的运费，很快降到了 40 美元左右。如果 1 年以运输 20 万吨计算，等于节省了 1200 万美元，相当于一艘化学船成本的 2/3。5 年下来，费用节省了 6500 万美元左右。

自组的化学船队获得成功后，王永庆又把单元成本理论运用到船队运输上，集团总管理处派成本分析专案小组来到船上，随船记录各项单元成本，按月或按航次记录，然后以各项单元成本最低者或以平均值为标准成本。设定完标准成本，王永庆要求每月必须编订标准成本与实际成本的比较表。如果某一单元成本超出，与这项单元成本有关的主管必须提出检讨。如果超出标准成本的理由是非主管可以控制的，如油价的提高等，主管就可过关，不影响将来的考绩。否则，将记上一笔不良记录，影响考评，主管和与这件事有关的人员还必须一起马上找出原因进行纠正。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大力推进单位责任制

2006年6月5日，台塑集团总管理处正式宣布："经营之神"王永庆及其弟王永在携手退居二线。对于这个消息，人们并没有感到吃惊，因为早在2001年，王永庆就已经向外界透露自己将退居二线的消息。

在2001~2006年的5年间，从由台塑各大公司及总管理处的6位最高专业经理人组成"集体决策、全票通过"的行政中心，到调整成为后来外界熟知的"台塑集团7人决策小组"，再到任命王文渊为组内"总裁"，王瑞华为"副总裁"，王永庆步步为营构建了接班团队。直至2006年台塑股东大会时，王永庆见时机成熟，才与王永在对外宣布"交棒"。从这时起，王永庆虽不再过问具体事务，但对于重大事项仍给予决策委员会必要的指导和支持，以确保集团能够稳健经营和永续发展。

为保证台塑的稳健经营和永续发展，王永庆将与他同时退休的台塑副董事长王金树转聘为集团的最高顾问，继续为"接班人"提供指导及协助。王金树早年便加入台塑，是台湾第一代职业经理人队伍中的代表性人物。王永庆此举重情重义，表达了他对集团老臣的一份尊重和敬意，对新管理团队的心理稳定和公司永续经营起到了一种"承上启下"的作用。王永庆说："集团的发展唯有在稳固制度的前提下，持续通过行政中心的运作来发挥企业的整体性力量，才能实现永续经营。"

"永续经营"是王永庆对台塑的最大期望。为了台塑能够做到这一点，他也付出了许多努力，甚至可以说，他的一切工作都是围绕这个中心进行的。王永庆认为，企业的"永续经营"，是以"人心永续"为前提的；而"人心永续"又是以"责任永续"为根基的。

所谓责任永续指的是王永庆对自己负责，对他人负责的这个做人基本准则。在这个原则的指导下，王永庆在治理高层方面也要求下属既要对自己负责，也要对企业负责。因而，对员工的责任心进行有效管理就成了企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业长久保持活力的最有效途径，并且企业越大，对责任心管理的要求就越高。

为了实现责任心管理，王永庆主要通过制度设计来激发管理者的责任感。他发现：在一般情况下，制度越严密，责任感越强，管理绩效越显著。因此，为了使台塑避免出现“大企业病”，并确保实现永续经营，王永庆对症下药，开出了“单位责任制”这一剂良方。

所谓单位责任制，就是既给予下属充分的自主权，以便使其能够承担该单位经营绩效的责任，使管理者摒弃官僚作风、以企业家精神做事的同时，也十分强调员工自主管理，以期通过个人能力的发挥来增强集团整体绩效的提高。为了使这一制度发挥更大的作用，王永庆还要求企业对管理者成绩考核应主要基于其贡献度，而不仅仅是其管理技能或专业能力。

在台塑，产销活动基本上是以事业部为单位展开的。事业部经理是事业部的中心，他独立运作，自主经营，自负盈亏。后来，随着各事业部规模的不断壮大，产品种类越来越多，为使其经营责任更加明确、合理，王永庆于是将各事业部以厂别或产品别再划分为若干个“利润中心”，独立计算各自的损益，衡量其经营绩效，这样就方便了各单位对各自责任的归属问题。

而后王永庆又发现：利润中心过大的产销范围不利于计算并降低成本。因此，他又下令将利润中心再细分为针对直接生产部门的“成本中心”和非直接生产部门的“费用中心”，并且将成本中心所要控制的成本项目按照“鱼骨图”或“成本树”的方式一一仔细列出，主要用以评估成本中心的绩效。

制度问题解决了，接下来就是让合适的人去做合适的事。王永庆严厉要求台塑集团各级管理人员：务必切实负起各自的责任，从成本的最原始因素出发，然后沿生产流程逐项作点的分析、检讨和改善，直至止于至善为止。

单位责任制是台塑管理经验中的精华，目的是实现产销一元化。从这一角度看，适时成立总管理处，规定事业部提案需送至总管理处审核，都是为实现这一目标服务的。

在王永庆的努力下，台塑逐渐形成了稳固的制度和稳定的行政中心，所以，在他“交棒”之后，台塑继续朝着既定的方向前进着。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

······王永庆的合理经营之绝

企业的经营管理不能做到合理化就会面临失败。王永庆认为，在管理和经营上，企业必须以止于至善作为努力的最终目标，抱着坚持不懈、持之以恒的精神，点点滴滴来追求管理的合理化，从问题的根本上去追寻，一边做，一边改，深入事物内部，做到点、线、面相互结合，务求完善合理，这样才有可能让企业不断发展壮大，活力求驻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理必须实现合理化

所谓管理，就是必须以其完整性为前提实现合理化管理。也就是说，从开始到结尾，所有过程都必须有条有理，中间任何一个环节都必须紧密相连，不能有一处缺失，不能违背常理，这样才能符合既完整又合理管理的要求，这种有系统的整理与改善才是企业成败的关键所在。

王永庆说："固然大家都为了追求成功而改善管理，要求事务发展更好，近十年来，在台湾政府辅导鼓励之下，各企业竞相学习科学管理技术。如美国最有名的斯坦福大学研究所曾来台湾讲解科学管理，民间企业方面由日本聘请有名的管理公司派遣专家前来讲演及指导，企业界及事业单位亦尽力于 IE 的实施，做 ABC 分析，推选 MIC、TQC 等，追求最新管理技术不遗余力。这些活动，我们不能说没有一点效果，但也不能说有多大的成效，为什么呢？由于时代越进步，竞争越激烈，大家都在追求发展，既然做好科学管理就能进步、能生存，大家都聘请一流的专家来指导，是不是这样就一定会成功呢？如果是，花了这笔顾问费就可以赚回更多的钱，谁不懂得这样做？我想事情不是这么简单吧！"

王永庆举例说："比如外行人去参观别人的工厂，我想一定是无所得的，即使有，也只是皮毛而已。什么人才有所收获呢？要自己辛辛苦苦想做一件新产品，只欠一点秘诀，在穷究之余，参观别人的工厂，一眼看到，心领神会，完全吸收，这样的参观、学习，才会收到效果、达到目的。"所以，要做到管理合理化，必须具备下列三个条件，才能够做得到。

那么必须要具备哪三个条件才算追求管理合理化呢？

第一是能吃苦耐劳。虽然吃苦耐劳是一种肉体的负担，但正由于体力的磨炼而注入精神意志，是一种由外而内的激发，是一种外在的激励，其忍受程度视一个人精神力的坚韧如何而定。一个人必须倚仗精神意志的支持，方能吃苦而不以为苦，耐劳而不以为劳。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二是知识的运用。这里所说的知识是指来自学校教育的传授，也就是指纯学术性的，纯理论的。但如果掌握了这些知识，而不懂得消化、利用，充其量只是一个书生，一个书呆子而已，而知识也是死的，没有用的。

第三是经验的积累。经验必须是经过吃苦耐劳、脚踏实地的磨炼，然后总结出来的心得才有用。如果只是走马观花，只能称为经历，或称为经过，所谓过来人并不是就有经验。时间并不等于经验，这一点尤其要分辨清楚。

一个企业的管理者或经营者只有具备了以上所说的三个条件，才有资格谈管理。有资格谈管理，才会懂得管理合理化，才会了解，什么是管理。

以“止于至善”作为最终目标

王永庆认为，理念和企业之间的关系就像是人的心灵与肌肤一样，只有在彻底地融为一体之后，才具有生命力。

在一次演讲中，王永庆这样总结自己的理念体系以及这一理念体系与企业文化之间的关系。他说：“企业文化的形成，可以说是经由经营理念长期孕育而成。而台塑集团的经营理念，归纳起来就是：以勤劳朴实的态度，针对企业经营中所涉及的各个环节，都能追根究底，点点滴滴追求一切事务的合理化，并且以‘止于至善’作为最终的努力目标。”

王永庆管理经验的核心在于事事追求“止于至善”。要达到这个目的，就需要工作人员从点滴做起，从小事做起。管理合理化在企业经营中也是无时不有，无处不在的。

台化公司成立后不久，王永庆在岛内斗六市投资设立了福懋公司，聘请赖树旺担任董事长。赖树旺曾做过十多年的官员，还经营过农场。在合作投资福懋公司之前，王永庆就和他认识。当时，赖树旺常邀请王永庆去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参观他经营的中央农场，里面种有地瓜，产量非常可观。

随着双方交往的不断加深，王永庆发现赖树旺不但有经验，而且对经营农场也很用心。他每天一大早就到农场各处巡视，对农场里的一草一木都了如指掌。他在农场里养了一些牛，把牛粪引到农地，一方面充分利用了牛粪，另一方面又改良了土质，做到了两全其美。凭借自己的观察和判断，王永庆认为，赖树旺在经营事业上非常有责任心，这是一个企业经营者所必备的条件，于是在王永庆的推举下，赖树旺出任福懋董事长一职。

福懋公司成立后，在赖树旺的领导下，不仅主业得到了长足的发展，同时副业也做得有声有色。赖树旺命人在工厂内种了2000多棵椰子树，这样，不但使公司内部的环境得到了美化，而且几年后，公司还收获了一大批果实，其中有一年的水果收入就高达600余万元，又为公司创下了一笔财富。另外，赖树旺还命人养了130多头猪，以供应全厂的伙食所需。就这样，工厂开工好多年了，根本不需向外购买猪肉，完全可以自给自足。

不但如此，赖树旺还下令饲养员利用工厂食堂的泔水养猪，这种猪肉的味道和用工业化饲料喂养的味道不一样，肉质非常好，因而提高了员工伙食的质量。甚至猪粪以及屠宰后取下来的所有剩余物等，也都被做成了肥料，使整个工厂的一草一木都长得青翠茂盛。

注重细节追求合理化

在很多人的眼里，作为大老板的王永庆根本不需要过问任何细枝末节的问题，只需要听听下属的汇报，再看看财务报表，了解一下企业的损益情况足矣。而且这也是许多管理专家们提倡的工作方式，就像比尔·盖茨那样，只需做个数字时代的思想家就够了。但王永庆却不这样认为，他认为细节问题往往关系重大，如果管理者要做好工作，一定要从细节开始着手，从工作中找出问题并设法解决，才能对部属提出更具体的要求。

王永庆曾说，凡事都要从细枝末节着手，点点滴滴求其合理化，做好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了基本的扎根工作，那良好的绩效必定指日可待了。王永庆不仅是这样要求别人，他自己也是如此行事，正是从这些看似无关大局的“细节”做起，王永庆才能带领自己的企业和员工，成就一个经营神话。

让我们从台塑对待“阀门”的态度，来看看其管理工作中对“合理化”的追求。“阀门”是机械的活门，是一个极小的零件，与整个台塑庞大的采购计划相比，只占有微不足道的比例。不过，台塑总管理处总经理室对这个小东西却丝毫不敢疏忽，因为这个小小的零件，可能会引起巨大的损失。为了让“阀门”的采购计划更合理，总经理室生产管理组花了一个多月的时间来研究当下采购中存在的问题，诸如：目前的采购程序存在什么问题？价格如何？品质如何？验收作业合理吗？在对这一系列的问题加以研究后，他们写出了一份详细的分析报告。与许多管理随意性较大、以老板的指令作为圣旨的企业相比，台塑总管理显得相当严谨。

另外一个例子是关于支票盖章。当时台塑企业与一家企业合作投资经营某公司，由合作的双方共同指派会计处长。合作公司的付款作业集中由台塑财务部办理，可是支票印鉴却由共同委派的会计处长保管，当签发支票付款时，因为必须要由那位会计处长签章，所以出纳只好两头跑，非常不方便。

也许在别人看来，这件事不就是多跑几次腿而已，没什么大不了的。可是王永庆却不这么认为，当他知道这种情况后，立即做出更正。他对那位会计处长说：“以采购付款作业来讲，台塑企业从存量管制、请购、采购，一直到验收付款，都已经运用电脑管理了。存量设计以后，不但电脑会在达到购买点时自动打出请购单，列印经济采购批量，当实际耗费数量超出允许范围时，电脑也会自动显示异常，然后再追查用料异常的原因及研究对策，使之趋于合理。请购单自动列印后，采购即叫电脑再列印出该项物品的采购记录表，以期找出最近几批采购案中，供应价格较便宜的厂商，以及其供应价格，可作为采购的参考。”

“确定供应厂商、数量及价格后，采购人员即予办理。厂商交货逾期时，电脑又会自动显示异常，让采购部门催促交货。交货须经验收，当验收合格后，验收人员也要将结果办好，这些手续都完成之后，才可以开立支票付款。此时，如果认为有必要，还可以要求出纳于付款之前查对。这时，总共要经过四道关卡，都确认无误之后才可付款，其管制功能比盖章

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有效。有了这些管制，就可以确保不出差错，又何必为了支票盖章，让经办人员上上下下跑来跑去呢?”

在王永庆的一番仔细分析之后，那位会计处长立即同意把支票印鉴放在出纳那里，这使出纳免去了许多奔波的劳累。要知道，台塑即使是在种菜方面也不忘要求合理化。

早在1981年规划兴建某大楼时，台塑总管理处就已经在顶楼设计了菜圃，主要作用是美化环境，还可以起到抵御夏日强烈阳光的作用。设计总面积大概有300多平方米，极有可能是台北市最高而且最大的空中菜圃。修建这个菜圃大概需要10000元新台币，跟台塑的其他投资相比，这简直不值一提，然而台塑总管理处的大楼管理处还是认认真真地写了计划，其一丝不苟的程度可以与别的投资计划媲美，他们前前后后的报告加起来整整有4个。在报告中，管理处详细说明了种植费用、种植专案、需要的人工设备、成本核算、种植面积与效益评估等，还在末尾附上了种植位置图及试种时所拍的彩色照片。同时，报告中还有各种花费的明细、适宜物种的选择，以及同样面积地块的租金价格。

为了解决菜圃的灌溉用水，管理处还增设了自动喷水机，为降低成本，用水采取地下水。王永庆接到报告后，仔细看了一番，立即做了批示。

菜圃的经营是成功的，能够月产蔬菜近600公斤，这些蔬菜除以市价卖给员工餐厅和台塑招待所外，还把剩下的菜卖到了林口长庚医院以及泰山的南亚塑胶工厂。收入不多，却能锦上添花。虽然这个菜圃只是一个小得不能再小的计划，可是台塑做起来，仍然是认真对待，一丝不苟，它的成功经营充分体现了台塑的求本精神——点点滴滴追求合理化。

再从王永庆总是要求下属对别人给予的好意或帮助要写感谢信一事中，我们也可看出台塑对求本的重视。长庚医院是台塑的下属企业，医院曾派人去日本东海大学医学院学习，而他们受到了医学院的良好接待。王永庆找来了这些部门的负责人，向他们问道：“我们医院院长有没有写信向他们表示感谢呢？这一点很重要，否则人家心里会想，这样太缺乏文明的水准，怎么能开设医院呢?”王永庆继续说道：“我个人有很多国外来信都是自己回的，而且都是当天就要做完。前段时间，我到美国杜邦公司——杜邦公司的发源地，回台湾以后，州长杜邦先生很快来了一封信，说我在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们那里时，他因为开会的关系，招待得不周，很抱歉。我看过信心里很不好意思，我没有及时写信向他们道谢，反而是他写信来道歉了，礼貌周到这方面我们是比人家差一点。另外，像南亚公司的日本顾问，她们来指导一段时间后，都会写信来，礼貌也好，要求、说明也好，都很周到的。对他们来讲，这些都已经是一种习惯，不必要想到才会做，大概比较进步、开化，比较文明的国家都是这样的。我们又是一个怎样的情形呢？大概写情书之类的信还会有一些本事。可是要通过书信来表达、处理正经的事情，恐怕程度就很差了，这一点我们必须深深地自我检讨。”

正是王永庆倡导的这种从大处着眼、小处着手的态度，凡事讲求改善的精神，使台塑人不断追求合理，不论再小再大的事都认真细致、一丝不苟地去做，这才让台塑的下属企业不断突破与发展，并进而在事业上更上一层楼。

求本之后方可求新

有一次，王永庆参加明志工专校友联谊会。他来到会场，看见一幅巨大的标语，上面写着六个大字：“求新、求行、求本。”

王永庆皱了一下眉头，对陪伴在他身旁的校长说：“这句话有问题。不先求本如何求行？不先求行又如何求新呢？我看这六个字的顺序应该调整一下才是。”

校长说：“董事长的意思是改为‘求本、求行、求新’？”

“对，应该‘求本、求行、求新’！”校长不敢怠慢，马上找人把标语改过来。

在发言时，王永庆就此事发表了议论，他说：“我不是钻牛角尖，故意找毛病，其实教育的基本功能就是求本的工作，求本才能求行，而后才能应变求新；若没有建立良好的‘本’的话，怎么能‘行’？又怎么能‘新’呢？若照原标语所写的，先求新再求行、求本的话，这是本末倒置，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是站不住脚的。”

王永庆的所谓“求本”，是从管理合理化着手，深入事物内部，务求完善合理。他认为，欧美大公司往往拥有一百至几百年的历史，有比较完善的管理制度，而台湾的公司没有什么基础可言，应该本着“百年树人”的精神，从问题的根本上去追求，一边做，一边改，一边学，经过不断改善，累积了许多宝贵的经验，最后才能建立扎实的基础。只有经过几代人的不断努力，才能真正达到“百年树人”的境界。

在管理上追求根本的基础工作，是最辛苦而又乏味的，而且也是最容易被忽略的。就像盖一幢大楼，其地基既费时又花钱，等大楼盖好了，地基却看不见了。人们欣赏的只是看得见的外观，没有人想到地基。如果有一天房子因基础不牢倒塌了，人们才意识到地基是多么重要。

王永庆的经营管理思想是他对中国古典文化与哲学在企业管理上的灵活运用。这个只有小学文化程度的企业家，对中国文化有着深刻的理解。他说：“我这一生中深深感觉，在中国的哲学中，有一句可以终生受用的话。譬如说‘大学之道，在明德，在亲民，在止于至善’。还有‘知止而后能定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得’。要追求‘止’，即是根源，若未能追根究底，建立起一个道理的话，基础便不稳固，所以在止于至善，由‘止’建立基础，才能达到至善，才能定、静、安、虑、得。”

王永庆很善于从细小的问题上发现管理漏洞，然后顺藤摸瓜，直探根本，务求改善。

对此，王永庆说：“看房子，要先看地基。我可不是只见树木而不见森林。像操作人员的手艺、操作方法、机械的配置等等，都会影响到生产效率，如果将两个人操作的工作量减为一个人操作，生产力就因此提高一倍，甚至一个人兼顾两部机器，生产力就提高了四倍。这些操作的步骤加以标准化，就变成工作规范；有了这些基础，才能做到适才适所。”

有一个事例能很直观地说明制度改进对效率和效益的影响：

一天，王永庆到明志工专，看见三个工人在铺草皮。这三个人工作散漫，无精打采。王永庆就问他们：“学校一天给你们多少工钱？”工人们回答说60元。王永庆又问：“够不够生活费？”他们说不够，只是田里闲暇，多少做一点小工贴补家用。王永庆再问：“假如给你们加一倍工资，你们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能做得比现在多吗?”工人们说，如果真的给120元，他们能保证干出多三倍的活。王永庆抱着试试看的心理，让校方给他们加了一倍工资。结果工人们做出了原来三倍半的工作。

王永庆算了一下账：假定每人一天做一坪，原来付给60元，后来做三点五坪，即做了210元的活，付给他们120元，校方反而节省了90元。

受这件小事启发，王永庆后来推出“绩效工资制”，并在台塑企业广泛施行。这样一来，所产生的价值就不是90元，而是要以“亿”来计算了，且劳资双方均受其益，皆大欢喜。

在他看来，经营企业必须从最容易被人们忽略的根源处着手，才能理出头绪，使企业各方面事务的管理趋于合理化。各项管理制度健全了，企业必然兴旺发达，利润自然滚滚而来。

积极推行电脑化管理

王永庆个性强韧，但并不固执。他对于新生事物的态度始终是开明的。他读书不多，对于层出不穷的新技术难免会有一定程度的认知障碍，但他会努力去认识、适应并应用，而不是逃避。他对电脑化管理的推广便是一例。

当电脑刚刚流行、其价值渐渐被世人认识时，王永庆这个电脑的门外汉，却成了台湾岛内最早推行电脑化管理的企业家之一。而台塑的一整套电脑化管理系统，可以说是在王永庆的一步步推动之下建立起来的。

早在1967年，王永庆就对电脑的高效率产生了浓厚的兴趣，并积极倡导和筹划电脑化管理。1968年，台塑开始租用一台IBM公司生产的电脑，1976年开始进行账务电脑化，用于编制账簿及财务报表等。不过，由于当时的电脑本身功能不足，到20世纪70年代末，台塑对电脑的使用仅限于进行一些简单的数据处理。

1981年，在王永庆及台塑员工的共同努力下，台塑集团的营业额已超

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过600亿元新台币。越来越庞大的企业运作对企业管理提出了更高的要求。为此，王永庆向总管理处下达了开始规划“整体电脑化连线作业系统”的指示，即电脑数据处理由“单机”向“网络”发展，并且要编制一整套管理程序。

对此，台塑上下反应不一，有的人对使用这种新东西缺乏信心，有的人却感到新鲜，急于尝试；更多的人提出质疑，认为台塑的管理制度已经相当完备，是否有必要耗费巨资让电脑介入？

1982年，在王永庆的亲自督促下，台塑总管理处开始进行软件的规划工作，把生产、人事、资材、营业、工程、财务等各种管理制度改为电脑语言。

王永庆亲自过问规划工作，在他的要求下，原来35张的财务报表，精减了一大半，只剩下17张。

台塑企业的大部分电脑架构都是由王永庆亲手建立起来的，架构定好后再由各职能部门各自实施。1983年，电脑化管理软件基本设计完毕；同年，台塑建立电脑管理处，各事业部门也建立电脑组，为建立电脑网络做准备。

1984年4月，台塑耗资2亿元新台币买入16台苹果电脑，并着手建立电脑网络。几年后，台塑建成了较完善的网络系统，共拥有大型主机一台，苹果主机18台，终端机369台，复印机21台，总投资额高达2.9亿元新台币。至此，台塑的生产、人事、资材、营业、工程、财务等各项管理工作全部纳入了电脑化管理。

电脑化管理带来了效率的提高和人事的精简，其好处有目共睹。以资材管理为例，台塑集团有几百个仓库，在实施电脑化管理前，有上千名仓库管理人员。他们工作繁重，管理不易。实施电脑化管理后，人员减少了四成，而仓库管理却变得井井有条。以前由于无法精确计算库存，物品库存高达600多吨。实行电脑化管理后，库存降到不足400吨。这样，既大大节省了仓储成本，又带来了效率和效益的增长。

又以南亚公司为例，电脑化管理前，采用人工结算，需用会计人员共159人，大约要一到两个月时间才能完成年终结算；在使用电脑以后，会计人员减少近一半，10天左右就能完成这项工作。

在产销管理方面，电脑可自动根据营业部门的订单进行生产线的安

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排，并将安排的结果立即在生产厂商的终端机上打出来，通知厂家。

台塑的电脑网络系统不仅能进行比较简单的账务处理，还能监控整个企业的运作情况，并自动提出警示信号。这些警示信号中最常见的就是“异常反应单”。

所谓“异常反应单”，就是事先对某一项具体的管理指标设定一套标准，而电脑对这一指标自动进行跟踪比较，当该项指标超出标准时，电脑会自动将不符合标准的结果通知上一级主管，主管可根据“异常反应单”采取相应的整改措施。

以文书管理为例，台塑规定：如果收到电报，当天就要回复；如果收到信函，第二天必须回复。收发员接到电报或信函时，应该马上将资料输入电脑，送有关部门签收，然后交经办人员处理。如果今天收到的电报明天仍未回复，后天电脑就会打印出“异常反应单”。同样，如今天收到的信函后天仍未回复，电脑也会打印出“异常反应单”。

又以营业管理为例，首先由营业人员根据生产能力、市场状况、年销售目标、目前对客户的供应量等，设定月销售量，经主管核定后输入电脑，营业人员实际的销售量、客户订单等，也输入电脑，由电脑对数据做出比较，如实绩达不到标准，电脑就会打出“交易异常反应单”；如果实绩超出标准，电脑也会准确进行反应。

通过“异常反应单”，电脑的管理效能得到充分的发挥。这样可以时时刻刻提醒员工当前的状况，使他们毫不松懈地努力工作。而各级主管部门也能尽快获得效益不佳的信息而及早采取对策。

王永庆在实践中切身感受到了电脑化的好处，同时他也不否定人的主导作用。他认为，要发挥电脑的最大功效，必须实行追根究底的管理，经点滴分析、整理，得到完整、正确的基本资料，才能通过合理的程序进行电脑化管理。

从电脑化管理中尝到甜头的王永庆，积极向下游企业推荐使用电脑化管理，并与台塑的电脑网络接轨，以方便日常的业务沟通。王永庆谆谆告诫那些对电脑化管理抱怀疑态度的下游企业负责人说：“要跟上时代啊！就算是阎王，过去人少，他只要翻翻生死簿就行了。现在人这么多，恐怕也要用电脑啊！”

为了推广这一新的管理模式，1995 年，台塑为下游 1000 多家中小企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业举办了为期16小时的“管理电脑化”课程，由台塑有经验的主管担任讲师，将台塑的电脑化管理经验向大家传授。

到20世纪90年代初，为了引进新的电脑技术和经营管理技术，台塑集团对电脑网络系统进行了一次新的整合，对管理流程进行了若干改进，同时对软件也进行了重新设计。台塑这套电脑系统，涵盖了台塑、南亚、台化三大主力公司在全省各厂区的14个电脑中心、37台主机和2200多台终端机。这样，三大主力公司成功地实现了信息共享，而且操作更简便、快捷，完全能适应快速反应的时代新要求，为迈向21世纪做好了充分的准备。

不合理就会落伍

20世纪70年代中期，一些国家刚刚开始发展经济。如果有幸在当时能够参观这些国家的工业情形，你就会发现其大部分工厂的设备十分简陋，水准极差，因此人们就会认为其生产性能低，品质也不好，成本肯定也非常高。可是事实上，这些厂家都有很高的利润，不仅能够赚钱，而且有相当雄厚的资本。于是人们就会对其既然赚了钱却不改善生产设备而产生疑惑。不同的是，如果你有幸到这些工厂主家做客你就会知道其中的原因了，工厂主家庭之豪华、生活水准之高，比其工厂实为不可同日而语。

如果你到欧美等国家的先进企业工厂参观，你就会发现另一番情景。这些企业设备非常新颖，生产性能非常高，品质也很好。而到经营者家里一看，一切都很经济朴素，与前者形成强烈的对照。

对于这种反差，王永庆说：“前者不认真生产却努力享受，而且生活享受的极其奢华，缺乏素质。后者专注于生产、工作，生活享受却有节制，同时素质极高。两相比照之下，可以了解到什么是先进，什么是落伍，不合理就是落伍。”

王永庆还对照了当时的台湾企业，他认为大多数台湾企业不敢说刚好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正常，但也可以说比上不足比下有余。台湾企业比先进国家不足的是认真和努力工作的态度，比落后国家有余的是不像他们那样的奢靡浪费。王永庆认为，此不足与有余还需要调节，如此才能真正做到节俭。

王永庆之所以还要提出节俭，也是考虑到了台湾当时的工业发展情况。他认为，台湾地区所需的原料多数依赖进口，加工出口仅是劳务输出，购得的外汇只是工资而已。良好的劳力条件，工业迅速发展，所需原料数量亦跟随增加，除天然资源之原料外，中间原料亦皆仰赖进口，而成为进口原料最多之地区。他指出，在1973年之前，世界工业先进国家为争取大量生产以减低成本，所生产的原料供多于求。而台湾地区所需中间原料最多，外国厂商纷纷前来争取交易，在多方面竞争推销之下，台湾厂商尚能得到合理之价格，加上良好的劳力条件，才有今日之蓬勃发展。

国际性经济波动，使得无论国有还是民营企业都受到影响，所以提倡节俭是非常有必要的。如有不符经济效益的投资应由主管当局协助分析，嘱其暂缓扩充，对已投资者则予辅导改善管理，减少浪费，降低成本。而生产上游或中间原料之厂商应依国际行情供下游加工业，使其能有力量在国际市场与其他企业竞争。

做好管理要有全面品质管理的精神

1979年9月29日，王永庆在台湾《经济日报》与“台湾管理科学学会”联合举办的演讲会上发言，再次强调：“技术可以用金钱买到，但是企业经营管理是钱买不到的。”

望着人们不解的眼神，王永庆接着解释说：“假如有优秀人才到先进国家去接受经营、管理等各方面的高深训练，而且也有相当的心得体会，他们回国后参与经营管理的话，是否会有很大的帮助呢？我讲得过分一点，答案是否定的。”

我们不可否认，一些优秀人才到美国或其他国家求学，甚至也在国外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大企业服务好多年，对企业经营管理很有心得，对公司也有贡献，这些都是不可否定的事实，但是回到本土后还是很难发挥才能。究其原因，是因为在美国等发达国家，他们的企业管理已经累积了几十年的经验，建立了相当稳固的管理基础，这个条件是本土地区所不具备的，因此使得从国外回来很有学识及实务经验的人才，成为无用武之地的英雄。

王永庆告诉大家，管理不是很轻松地说要做好马上就可以做好的。必须要有坚持不懈、持之以恒的精神，这是一般人说容易而做着难的事情，也是不能用金钱买来的。

王永庆还提到，几年前，台湾工商界认为必须促进工业进步，这样才能称得上是现代化的工业，所以管理技术非革新不可，为此，几年来，他们聘请许多外国管理专家前来演讲及指导。但至今究竟有多少成果，王永庆认为这是谁都不敢确定的，是不能用数字表现出来的。所以他说，技术可以用金钱买到，经营管理则是用钱买不来的。

但是，经营管理究竟能不能用金钱买来，大家的看法还是不能统一。20世纪60年代，日本松下电气社长松下幸之助就曾说过："日本工业有此成就，是因为战后花费数十亿美元的代价买入许多制造技术，如果先进国家拒绝出售技术的话，日本的工业水准还是会落伍的，当然日本的成就不是只靠买来的技术，而是更得力于对经营管理合理化的追求。"

松下幸之助的这番话充分表明了他的态度：技术的改进只要有钱就可以解决。制造技术操作技术都是可以用钱买到而获得解决的。但王永庆认为，经营管理中的人、事、物的配合是多元性的，全面品质的改善是不能具体看见的，因此成果只能察觉，不能以数字统计表示，是无形的、抽象的。一般接受制造技术或操作方法的改善，是因为效果明显，容易表现出来，接受动作指导也还较经营管理全面思考来得单纯，因此比较乐意向上、学习。他说："我们看得见因为一个动作的改善而获得若干成果，却看不见因为管理的不善而有更大数字的损失，事实上如果管理良好，人、事、物的品质俱佳，自然能发现任何问题，而对于操作技术的改善也能迎刃而解。"

王永庆还说："根据新乡先生说，松下电气会社的操作技术在日本并不逊于他厂，可是松下的工厂改善提案最多时一个厂每月达数千件。这些改善提案都是由员工在工作操作中发觉有更理想之处而提出的。新乡先生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对松下各工厂的指导数十年不间断，至今仍然继续到工厂作现场指导，而他每年到台湾来不过三四次，每次只有数天的工夫。虽然有大师的指导，但真正的发展要靠我们自己去发掘和改善。”

王永庆认为，经营管理合理化，大家要有全面品质管理的精神，有改善意识，从内在良好品质出发到外在动作的改善，更有根本上的效果。如果只注重技术研究，固然外在的操作技术改善了，因为本身的不自觉，也只能看见一点、指导一点、改善一点，这是不够的，若没有人在旁指导帮忙，发现问题便又习而不察，这是舍本逐末的做法。

王永庆说：“我这样说绝不是否定动作改善的功用，我不是这个意思，而是事务的改善，使经营管理合理化更有丰富的内涵，事务改善看不见，无法统计成果，动作改善看得见，可以计算成果，所以说动作改善是有形的，速效的，操作者是被动的，效果也是有限的。而经营管理合理化则是无形的，缓慢的，人员变得主动，效果则是无限与根本的。这样比喻如果正确的话，我们便须从根本处下苦心，提高全面品质，若是一味追求简易可得者，恐不能深植其根、巩固基础而达成我们的理想。”

“点”的改善永无止境

1975年年初，王永庆会见了日本某经营管理协会会长，该会长专门为经营管理的讲习会而来。双方见面后，自然而然的谈到了许多管理上的问题。王永庆一边向其表示感谢，感谢他几年来协助台湾工商企业的管理，同时还向他请教对台湾工商企业管理的程度及进步趋势的看法。

那位会长说：“你们工商企业的管理这几年来确有相当进步，至于程度问题，以我的观察，对问题‘点’已经做得很不错了。目前，已从‘线’的改善着手，只要做好‘线’，便可达到‘面’的管理改善。”

王永庆见他谈到了管理的基本问题，认为非常值得重视，于是就进一步请教他说：“不错，由‘点’的改善至‘线’的连贯，始能达到‘面’

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的管理，当然要这样去努力，这是做事的顺序。可是我认为最大的问题还是在‘点’上，‘点’真正完善，‘线’跟‘面’就简单了。刚才说我们工商企业已经把各‘点’都做好了，我想是你的夸奖客气话。不要说我们工商企业事务的‘点’还需努力，就是先进国家对事务各‘点’还是要不断加以研究改善，我认为事务各‘点’是基本问题，‘点’的改善是无止境的。”那名会长对此表示认同。

王永庆接着说：“我们为达经营合理化，十多年来曾经聘请外国专家学者协助我们改善经营管理，当然多少是有所得，但总感觉效率仍不太高，品质仍未至臻完善。我认为专家前来协助的时间很短，只能作全盘性的“面”的讲解，无法从根（点）掘起，听者无从领会与深入，以配合自己的需要。于是听了一场讲习仍难满足听者的需要，因为每次讲的范围太广泛，能不能缩小范围，以会长你的高深管理学识，作一实例，对该例之事，由根源开始，整修过程之各点，一一解释，我们的听众定有深刻的领会，兴趣也可以加倍。以实例使听者彻底了解做事的原则和条理，作为榜样，效果胜于泛泛的说明。”那名会长再次诚恳地点头表示正确。

所以，王永庆认为，无论做什么事都必须先找出潜在的各点基本问题，光说广泛的面是永远做不好事的。

王永庆举例说：“某一个单位，这个单位是人们平时认为比较好的单位之一，我们决定对这个单位进行测试。这个单位的成员有二十名，经深入的分析之后，发现这二十人，每一位都非常地忙碌，但忙些什么呢？忙得值不值得？主管似乎也不太清楚。于是和他们的主管经过商议后，在一个礼拜天，将所有的人员都请出来，并将所有的文件及事务流程整理好一起摆出来。”

测试人员从上午九时到下午四时，将流程上的每一个“点”、每一张表格以及整个制度都进行了深入检讨研究，然后重新设计了表格，重新安排了流程。结果二十位同仁和主管都了解以前盲目忙碌的所在，于是大家同意人员可以减少一半，其中十位同仁立时改调其他单位去发挥。经过这次的检讨改善，这个单位的人员虽然减少了，可是工作却比以前轻松了，每一位员工都能坚守岗位，发挥所长。

王永庆之所以举这个例子，也是在向我们说明，只有从“点”入手，才能查出问题的所在。也就是说，“点”真正完善，“线”跟“面”就简单了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不切实际的规定都应该修改

每个企业都有各自的规章办法，规章办法究竟合不合理、应不应经常修改呢？许多人都会因此产生争论。一些人认为，规章办法常常修改，朝令夕改，会使人不知所从。

这样的说法似乎也有道理。可是深一层去想，企业每时每刻都在追求着进步，那么明知道不适用的规章会造成困扰，明知道漏洞会使公司蒙受重大损失，那还能不改吗？能不马上纠正过来吗？也许有人认为规章繁复，推行不易。目前规章很多，订得也不厌其详，这是事实。可是这都是为适应实际需要而订的，如果有一个办法、一条条文是多余的、没有用的、不切实际的，那么就要对其进行修改！

王永庆指出，订规章好像要人“画线行路”，这原是不应该的。只要管理上轨道，人人工作品质完善，没有规章也能做得好，做得比有规章更好，这不是最完美最理想的管理吗？现在规章很多，可是每一个经办人和其主管，只要了解自己工作范围的规章，怎么会多呢？如营业人员了解营业管理办法，资材人员了解资材管理办法。

王永庆认为，只有经办人最了解办法的适用性和合理性，当然由脚踏实地的经办单位，在日常工作中视需要撰写各项规章办法最符合实际，这是毫无疑问的。

王永庆提到决策会成立已经多年了，这可以说是本企业的最高阶层的一个重大会议。照理应该有许多问题、许多议程能够提到本会来进行讨论，由各公司各事业部将在实际工作中遭遇的问题反映到会议上来，或是工作上有经验有心得，各位认为好的，在这里贡献给大家。可是决策会成立到今已有多年，人们却不能否认这个会已经流于虚名久矣。王永庆认为这一点是很令人担忧的，因为这样不但失去反映其他重大问题并加以改善的机会，甚至最起码的，员工据以行事的各种管理规章被提出修改的都很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

少，只是有关费用调整以及与个人有切身利害关系的才提出来。

王永庆说："我不是说这类议案不应该提出，所有不合理、不符合实际需要的规定都应该修改。我只是觉得奇怪，费用调整关系个人利益比较容易被重视，反映得比较敏感快速。至于其他不合理的规章条文，所导致的工作中的困扰不便，或规定不周、有漏洞容易使公司蒙受重大损失，这一类待修正的规章一定很多，却不容易被关心被反映出来。"

王永庆加以分析说："如果说部属的责任感不够，难道主管在监督指导时不会发现问题点吗？是发现了也不说，还是因为没有尽到指导监督之责所以发现不出来？无论如何都是管理上的问题。"

他还说："规章定得不合理，工作困扰不便，应该也像切身的问题、费用调整一样反映出来。是不是根本就不照规章行事，所以不知道规章订得对不对、适用不适用，恐怕是这个原因吧？"

王永庆说，很早他就想强化决策会，但他又一直十分担心，担心一旦改变以后仍然跟以前一样，那就很难堪了。所以，王永庆认为在修改规章办法这条路上还要继续艰苦前行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章

······王永庆的满足客户之法

王永庆的公司业务能够持续增长，公司产品受到客户的欢迎，其核心原因在于拥有一套满足客户需求的方法。在他看来，做企业不掌握客户就没有市场，因此必须加强对客户的管理，站在客户的角度来考虑问题，设身处地为客户着想，充分保障客户的利益与权益，与客户形成双赢的关系，这样才会让产品受到市场的欢迎，从而让企业拥有广阔的发展空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坚持客户至上的原则

1986年3月4日，当代管理大师彼得·洛伦奇和王永庆在台湾《经济日报》展开一场经营管理的对话。

洛伦奇对王永庆说："欧美有许多公司犯了一项大错误，就是太注重所谓的市场，却忽略了要先了解客户。只有了解客户的需求，才会使公司寻求出更正确的业务推进方法。"

王永庆同意道："什么是市场？客户就是市场嘛！不掌握客户，就没有市场。"

"客户至上"是王永庆一直坚持的宗旨。在商场上，我们常听人家说"顾客是王"、"客户永远是对的"，为什么客户一定至上呢？王永庆以付钱和收钱的妙喻来说明，他指出，付钱的（指客户）一定是拿着钱在上面，收钱的（指卖者）一定是伸手在底下接，手在底下接是表示礼貌；绝对没有倒过来的，倒过来就拿不起来了。

基于"客户至上"的体认，王永庆提出下列两大主张。

（1）兼顾顾客利益。

他指出，对于原料的供应者而言，只求一己的片面利益，而不顾及客户经营的需要，绝对无法追求到真正的最大利益。台塑企业在经营理念上一向坚信，唯有能够妥善兼顾顾客利益，自己才能从中求得最大的利益。

王永庆说："中国人的祖先说过，众人皆知'取'之谓'取'，但大多不知'与'之谓'取'。经营企业如果只做单向思考，一味要从客户方面求'取'自己的利益，实际将无法'取'得最大的利益。唯有懂得适度给'与'顾客利益，帮助他顺利发展，使彼此的业务都能持续扩充，循此途径才能真正'取'得自己的最大利益。"

（2）纾解客户困难。

他指出，在1986年前后，新台币大幅升值，对下游加工客户的产品外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销造成严重困境，台塑企业为了缓解客户困难，在供应原料价格上主动吸收升值的汇率差。

王永庆说："采取此一措施以后，在数年间，我们总共减损了新台币100亿元左右的净利。这对台塑而言，负担确实非常沉重，但是为了协助客户摆脱困境，我们毅然而为，结果对于客户的助益极大，也稳住了整体业界（包括台塑企业本身在内）的经营根基。"

由于客户能够生存发展下去，卖方企业才有发展的余地，买卖双方的关系唇齿相依。关心自己企业的发展前途，一定也须关心客户的发展前途；反过来说，关心客户的发展前途，也等于是关心自己企业的发展前途。这就是王永庆所说的"卖也要吃，买也要吃"，以及"客户至上"的道理所在。

王永庆经常勉励业务人员要了解"客户至上"的道理。他说："台湾有一句俗话：'卖也要吃，买也要吃'，买卖双方都是要追求最高的利益。业务人员必须要了解'客户至上'的大道理，他受雇于公司，本来要百分之百站在公司的立场，一心一意为公司谋求利益，现在要做公司和客户的桥梁，是否要各分百分之五十呢？不是这样，既然'卖也要吃，买也要吃'，业务人员就应站在中间做桥梁，为两方各追求百分之百的利益才对。"但凡民生所需的各种产品都通过业务人员，才能顺利地从生产者转送到消费者手中。所以，业务人员是公司和客户之间的桥梁，一定要站在两者的中间，使买卖双方都居于平等的地位。

为了让业务人员能满足客户的需求，王永庆提出下列四个必要条件，缺一不可。

（1）价钱要公道，为了配合客户的需要，甚至要压低价格。

王永庆表示，在自由竞争市场，商品价格完全由市场的供需来调节。如果没有办法竞争的原因是售价偏高，业务人员一方面要向公司报告，另一方面要设法稳住客户，促使他暂时不向别处交易。同时，吁请公司答应降价求售。而公司当局为求产销平衡，一方面答应降价，另一方面为了保全一定的利润，就必须全面研讨降低成本的可行性。

（2）品质要符合水准，而且确保稳定。

王永庆指出，价廉而物不美的产品，在市场上一定会慢慢遭到淘汰。大体说来，品质的优劣，根本上涉及科技及工业水准，业务人员可将产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的变化进步情况，随时反映给公司当局，使其认识时代的进步并追求改善；此外，针对现状，当客户发觉产品有异常时，业务人员应该迅速谋求合理解决。

（3）交货期要准确。

王永庆认为，台塑企业大多供应加工客户，如果交货拖延，或者客户需要使用多种原辅料，而其中一种原辅料没有按时交货，就会造成客户断料停工的重大困扰和损失，因此，有责任感的业务人员一定会想方设法来防止类似情况的发生。

（4）服务必须周到。

王永庆指出，业务人员基于站在公司和客户之间担任桥梁的角色，必须去了解客户有多少设备？制造什么产品？依照客户的设备产能，每个月合理的原料用量应该是多少？他的产品品质以及成本、售价情形又如何？了解这些以后，我们就会知道应该在哪些方面加强对客户的服务，或者是再争取交易数量。

总之，王永庆所秉持“客户至上”的经营理念，包括了两大主张与四个要件。两大主张一是兼顾顾客利益，二是纾解客户困难；四大要件一是价钱要公道，二是品质要符合水准，三是交货期要准确，四是服务必须周到。他认为必须要符合这两大主张与四个要件才能达到“客户至上”的目标。

加强对客户的管理

客户是企业的命脉，因此要让企业做到最好，首先就要对客户做到极致。

台塑塑料的PVC粉，南亚的硫化橡胶、绝缘胶布，台化的尼龙、人造丝棉纱等产品，几乎全部都是向老客户供货。台塑经过50年的努力，没必要像农民一样，直接把丰收的蔬菜拿到市场上去卖，也不用像小商贩一样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各处找买家，但是要维持这些老客户也不是一件容易的事，这就需要做到极致的管理。

台塑早在十几年前就开始制作“客户数据卡片”了。王永庆认为，凡事都应该从基础做起，应该做到精细和极致，因此他要求台塑的所有员工记录每一位客户的详细数据。从资料卡中就可以很快了解客户所需的产品、设备，以及客户的生产能力。有了这些资料就可以掌握客户使用多少原料，使用时间的长短，就可以及时调整工厂的生产计划。其次，客户数据卡还包括客户的基本数据，诸如公司组成、公司位置、公司业绩等。

客户数据卡是客户管理的有效方法。有了数据，还可以在销售人员和销售管理人员之间形成有效的对话。例如，如果出现没有竞争优势的产品价格，销售人员就会出现不知道该怎样应对的情况。但管理人员如果能掌握客户数据，就可以制定正确的政策。如果管理人员手上没有任何客户数据，在遇到难题的时候，就很容易做出错误的判断，并导致企业亏损。因此收集数据非常重要。

收集客户数据不仅可以及时掌握客户动态，处理紧急问题，更重要的还在于，它可以帮助企业参考整个市场状况和行业水平。收集资料对公司的全局经营至关重要。王永庆说：“只要掌握了客户的往来情况，就可以看到整个台湾有多少家企业正和我们的客户从事相同的买卖。是20家还是60家，这些数据非常重要。”只有掌握了客户的实际资料，才能让经营更加长久。

很多人都羡慕那些看上去一夜成名的企业，总感叹自己的企业没有遇到这样的机会。但事实却是，人们都只看到这些明星企业成功的一面，却没有看到在风光的背后，这些企业都是付出了巨大的努力的。所以，只有把这些细致而先进的管理落实，才有可能成为行业的领先者。

此外，台塑为了加强客户管理，还实行了追踪客户的制度。

台塑每年的下半年，在深入调查客户的每月动态，并掌握客户的基本情况（如资金、设备）等资料后，便开始设计下一年度的经营目标。由于台塑能够确实掌握客户需求量的变化状况，因此，所设定的经营目标均极恰当。

管理大师洛伦奇对台塑的这种做法很称赞，他说：“台塑这种做法非常好，非常有效果，很少有公司能这样做。”

洛伦奇建议台塑进一步深入追踪客户的客户，以便及早知道他们的需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求变化。他以美国通用汽车公司为例说："例如卖原料给通用汽车的公司，如果能及早知道通用汽车要由生产大车转为生产小车的策略，那么可以及早跟随它政策的变化做变化。"

洛伦奇又举另一个实例说："因帆船采用聚丙烯板，所以游乐帆船产业的变化，也会影响台塑的业务，因此，帆船产业的变化也要密切注意，这就是追踪客户的客户的道理。"

王永庆欣然接受洛伦奇的建议。于是台塑把追踪客户的客户列入了客户管理的内容。

为顾客提供最好的服务

王永庆年轻时用借来的200元钱做本金自己在嘉义开了一家小米店，开始了他的创业之旅。由于本金少，王永庆只能把小米店开在一个偏僻的巷子里，同时也请不起员工，开始只是自己做，既当老板又当员工。一个人实在忙不过来时，他便将大弟王永成与二弟王永在带到嘉义来帮忙。他的父亲在冬天无生意可做时，也会到嘉义来协助儿子。

嘉义作为米粮集散地，小小的地方共有二十多家米店，竞争非常激烈。由于王永庆的米店规模小，店面偏僻，又没有知名度，所以在新开张的那段日子里，他的米店冷冷清清，门可罗雀，有时一整天也卖不出一斤米。如何打开销路，是当时王永庆经常思索的问题。最终他决定，在米的质量和服务上做文章。

当时，农民们收割稻谷之后，都是铺在马路上或场地上晒干，这样自然会在米中夹带一些沙石，碾成米后，米里有不少米糠、沙粒甚至小石头等。由于这是非常普遍的现象，所以不论卖米的还是买米的都习以为常、见怪不怪。王永庆决定以此为突破口。他和两个弟弟一起动手，把夹杂在大米里的米糠、沙石之类统统拣干净。这样，王永庆出售同等价钱的米却在质量上比别人高出了一个档次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那个时候，送货上门对人们来说还是陌生的名词，人们都习惯于坐店经营。王永庆却在此找到了第二个突破口。他主动为顾客提供送货上门服务。而且不管刮风下雨，白天黑夜，只要顾客说要米，他都随叫随到。不仅如此，王永庆还主动帮人家把米倒进米缸。如果米缸里还存有米，他便将旧米倒出来，把米缸清洗干净后，先倒进新米，再把旧米放在上层。他这个小小的举动，感动了许多顾客。送完米后，王永庆还要详细打听这家有多少人吃饭，每人饭量如何，然后记在本子上。这样他便能推算出这家顾客下次买米的大概时间，并赶在顾客购米前及时将米送过去。这样使得顾客感到方便、贴心。

在收米款时，王永庆也想得很周到。他知道，嘉义城中绝大多数家庭都以打工为生，并不富裕。如果在送米上门时马上收钱，有时碰上顾客正好手头紧，会弄得双方都很尴尬。所以，每次送米时，王永庆并不急于收钱，对方可以暂时赊欠着。他把所有顾客分门别类，逐一登记各人的发薪日，等顾客领了薪水后再去收米款，每次都十分顺利，从未发生过恶意拖欠的事。这种收款方式使得顾客们都非常满意。

王永庆在质量、服务、收款方式上的创新做法，在嘉义二十多家米店中可以说是独树一帜，也吸引了不少顾客。就这样，他的生意越来越好。也正是从这家小米店开始，王永庆一步步发展、成长，最终成为今日台湾工业界的领军人物。后来，他谈到开米店的经历时，不无感慨地说：“虽然当时谈不上什么管理知识，但是为了服务顾客做好生意，就认为有必要掌握顾客需要，没有想到，由此追求实际需要的一点小小构想，竟能作为起步的基础，并逐渐扩充演变成为经营管理的逻辑。”

保障客户的利益和权益

现代企业的竞争是一场没有硝烟的战争。在这个战场上，战士们一个个精神抖擞，群雄逐鹿。可是在一个相同的领域中，除了个别几个垄断行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业和国际巨头能够独享市场“蛋糕”外，大多数企业都不能独步天下，在行业竞争的同时，更多的是多元化发展。

一个企业家首先应该学会尊重对手、学会合作。对一家企业来说，最危险的可能不是竞争对手越来越强，而是眼看着竞争对手一个个都走向衰弱。因为一旦所有的竞争对手都衰弱了，就意味着这个产业正在走向夕阳，或是这种盈利模式已经过时。

在王永庆看来，一个企业要生存就需要产品销路的畅通。销售人员的任务就是克服激烈的竞争，向大众推销自己的产品，产品市场越大，公司的盈利也就越多。在今日市场化的时代，竞争无处不在，可是一定不能盲目竞争，不能恶意中伤打击你的对手。就像在奥运会比赛一样，尽管比赛一定存在竞争，会分出胜负，但每位运动员在比赛之前都要握手，然后再进行比赛。王永庆说：“老实说，我在竞争中失败后，从来都没有抱怨或中伤过同行业的人。输了，再努力就是了，没什么了不起的。”好的商业伙伴难找，好的竞争对手也难寻。因此如果有一个好的对手，请好好珍惜，说不定他就是你一生的财富。

除了卖家之间要合理竞争之外，买卖双方也要利益均沾。台湾有一句俗话：“买卖双方都应该有利可图。”特别是对原料供应者来说，只求一己私利而不顾客户的经营需要，是无法达到利益最大化的。台塑坚信，只有兼顾顾客利益，才能使自己的利益最大化。经营者如果只作单向思考，只求“取”，不知“与”，过分计较一些蝇头小利，总想着自己赚少了，别人赚多了，既不想让上游厂家赚钱，又不想让下游客户得到利，那么有哪个傻子愿意吃亏把钱装进你的口袋呢?

台塑公司的下游企业众多，这些工厂或公司有些属于台塑集团，但都是独立核算；有些不属于台塑集团，只是向台塑集团进购原料。王永庆深知，台塑与下游企业乃是唇亡齿寒的关系，一荣俱荣，一损俱损。因此，他从不利用“龙头老大”的地位多占利益，相反，为了保持与下游企业良性互动的合作关系，他宁可自己少赚，也要保障下游企业的利益。

有一年，台塑高雄厂发生大火，造成1人死亡、10人受伤以及近2000万元新台币的财物损失。其时，市场上的塑胶原料本来就供应紧张，这场大火又使台塑损失了部分原料，而且导致停工减产，使原料供需缺口进一步加大。因此，一些加工厂担心台塑会因此提价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王永庆马上做出承诺：原料价格不变。同时，王永庆下令高雄厂尽快恢复生产，以解决原料紧张问题。

按市场规律，产品供不应求时价格上涨，是很正常的现象，假如王永庆提价，下游企业无法不接受，那么，他就可以趁机挽回火灾损失。但王永庆表示，原料厂和加工厂之间，是一种长期的合作关系，没有加工厂的推广，原料就无法打开销路，为了保持彼此良好的合作关系，原料的销售价格不应轻易变动。

王永庆一直非常注意处理与下游企业之间的关系，他认为，台塑应与下游企业共存共荣，结成真正的同盟，以决胜市场。

1980 年，由于石油危机和关贸壁垒的盛行，使国际经济环境恶化，全球塑胶原料价格普遍上扬。王永庆考虑到下游企业的承受能力，决定努力降低生产成本，以维持塑胶原料售价不变。

但是，由于石油一次加工原料价格涨幅较大，台塑内部消化的成本毕竟有限，王永庆于是决定降低台塑的目标利润以维持原料价格，当年营业收入减少 13 亿元新台币，盈利减少 6000 多万元新台币。

王永庆认为，照顾下游企业的利益，不仅是帮助行为，更是感恩行为。他说："台塑公司能有此长足之发展，除了一己之苦心追求外，主要就是依赖 1500 余家下游企业充分发挥中国人的勤劳美德，站在第一线大力开拓国际市场……若无这些为数众多的下游企业，就没有今天台湾的石化原料工业。"

1994 年，石化原料又一次因为世界经济的全面复苏而价格大幅上扬，从事原料制造的石化企业都在这一轮的涨价中获利不少。唯独台塑集团与众不同，在王永庆的坚持下，台塑让客户得到价格稳定的原料，并将涨价利润与客户分享，使得台塑下游的客户企业较同业其他厂商获得了更多的利润。台塑企业相对利润虽然较少，但订单却大幅增加，总利润也大大提高了。

王永庆说："如果赚一块钱就有利润，为什么要赚两块钱呢？何不把这一块钱留给客户，让他去扩大设备，如此一来客户的原料需求量将会更大，订单不就更多了？"这一道理看似简单，其中却包含着颠扑不破的经营智慧。

所以要让公司有所发展，首先必须保证客户的利益和权益。怎样才能保证客户的利益呢？王永庆认为：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，产品价格应该合理、公道。在竞争的时候应该考虑到顾客的需要，甚至降低价格出售。

第二，产品的质量是根本，应该达到优质的标准，并且安全可靠。

第三，要遵照合约，按时交货，做好售后服务。

以上三点是获得客户的基本条件，缺一不可。

人们所需要的产品都是通过销售人员从生产者手中转到消费者手中的，因此销售人员就是企业和客户之间的桥梁。要做到买卖双方都有利可图，销售人员就应该发挥协调的功能。在市场上，商品的价格完全通过市场的需求来确定和调节。如果由于价格过高而没有竞争力，那么销售人员就应该及时报告公司，同时想办法稳住一部分消费者，使其不会转向其他企业。公司遇到这种不可避免的降价之后，还必须进行有效的成本分析，通过全方位的努力找到问题所在，这是企业经营最困难的工作。

销售人员还要及时地把市场的变化情况告知公司，让公司能顺应市场的需求适应变化。如果出现产品质量问题，销售人员应该迅速汇报公司，稍微有一点延迟也可能误大事。如此一来，经过不断的改进，产品出现问题的几率就会大大降低，技术自然也就提高了，公司经营的基础也会变得更加稳固。

公司和客户之间只要形成互惠互利的关系，公司就可以得到长足的发展了。王永庆说："其实，要达到双赢并不难，没必要把问题想得太复杂，从最简单的事情开始做就好了。只要做到极致，尽我们所能前进，就能将所有的事情做好。听起来这种说法是微不足道的，但是所有的经营者都不该忘了这个道理。如果能认真地实践这个道理，那么就可以取得大成就。"

给客户提供需要的帮助

王永庆认为，生意如同春意，一枝独秀不成林，万物欣荣才是春。他本着"共同生存"的信念，经常站在客户的角度考虑问题，以求互助互

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利。他说："让客户满意才是生意经。"如何让客户满意？提高质量、降低价格、改善服务，这是必不可少的措施。在这方面，王永庆往往能做得远远超出客户的预期。

比如，为了帮助下游企业改善管理水平，提升竞争能力，王永庆还经常举办"企管研讨会"，向下游企业传授台塑的管理理念和管理经验，以提高他们的管理水平和竞争能力。王永庆认为，下游客户的管理上去了，企业壮大了，同样会促进台塑企业的成长。

台塑召开"企管研讨会"的创意与王永庆的儿子王文洋有关。那是1984年，在南亚公司的客户中，有一家从事制鞋外销业务的隆立公司，其总经理李景山与时任南亚公司第四事业部经理的王文洋关系不错，他建议王文洋说，希望台塑企业能够有计划、系统地将台塑的管理精华提供给客户，使南亚公司的客户能迅速提高经营管理水平。王文洋将这项建议反馈到台塑企业的总管理处，总管理处对此作了调查，发现客户普遍愿意学习台塑的管理经验，为此，王永庆做出了开办"企管研讨会"的决定。

1984年12月的一天，王永庆亲自召集台塑企业总管理处主管，展开"企管研讨会"的规划工作，其中包括授课教师的选择、教材的编写、课程与作息时间的安排、学员的甄选与编班、预算的编列与统筹工作等。总管理处对研讨会讲师的挑选非常严格，需具十年以上实践经验的高级主管方能担任。确定讲师后，由他们根据实践经验编写教材，内容以务实性为主、管理理论为辅，然后由总管理处成立教材审核"专案小组"，经过三个月的反复讨论与修订，最后由王永庆亲自逐字逐句过目，才算过关。

经过长时间缜密的准备工作，"企管研讨会"于1985年正式开班授课。从5月初到9月底，来自台湾各地的中小企业董事长、总经理、高级主管，从四面八方来到台北台塑大楼的训练中心，利用周六、周日参加由台塑企业总管理处举办的"企管研讨会"。

这些学员来自塑胶二次加工业、塑胶三次加工业、化工业、纺织业、棉纺业、化纤业、造纸业、机械业、制鞋业、皮件皮箱业以及贸易商行等众多行业，都是台塑公司、南亚公司的客户，有些还是有20年以上生意往来的老客户。

这项研讨会的重点是讲授实务管理，包括资材管理、营业管理、生产管理与财务管理。第一期研讨会举办成功后，又连续举办了10期，报名者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

极为踊跃，连一些著名企业的老板也报名参加。

在短短5个月之内，前后举办七个等级的南亚客户“企管研讨会”，共有880人参加；为台塑客户举办的“企管研讨会”也有四个等级，参加人数共计570人。

台塑企业本着为客户服务的精神，对参加学习者一律免费。台塑企业除了提供精心编撰的实务性教材外，同时免费供应午餐与晚餐，在上、下午各安排一次“咖啡时间”，供应各式餐点。根据台塑总管理处的成本分析，每位学员的花费约为800元新台币，每期总支出达160万元新台币。

这种研讨会对提高台塑与南亚公司客户的管理水平很有帮助，也为公司的未来发展提供了条件。后来，台塑集团将这一模式扩大到台化公司，进行推广。

在一般人眼里，自己掏钱请别人来学习，公开自己的管理经验，无疑是在做傻事。但王永庆却愿意做这种“傻事”，而且做得很彻底。这正是他与众人不同之处，也是他成功的秘诀所在。

最好的态度服务客户

王永庆曾经勉励台塑的干部们，要多多学习小贩沿街叫卖的生意之道。

他说：“半夜三更听见卖鱼丸汤、肉丸、粽子的小贩，从很远很远的地方一路叫卖过来，及至由附近经过，又跑到很远很远的地方去，仍然可以听见他嘹亮的叫卖声。很少听见有人光顾，可是这些小贩还是一样沿街叫卖过去，不辞辛苦，没有劳怨。

“试想如果客户对我们的营销人员粗声粗气地说：‘你马上来！’我们总会觉得他太没有礼貌，而在心里觉得不高兴；可是卖粽子的小贩绝不会有这种感觉，如果有人很粗鲁地喊叫：‘烧肉粽，来！’或‘鱼丸汤，来！’他仍然会很快地回答：‘我马上来！’或说：‘来了！来了！’声音非常柔和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可爱。

“为什么那些风雨无阻、沿街叫卖的小贩不觉得客人粗鲁、不礼貌？仍然以温柔的声音做他的生意呢？因为沿街叫卖了半天，好不容易才有人来光顾，当然要高兴了。这是做生意的道理。

“我们的营销人员如果有这份认识，他的推销工作不知要愉快多少倍！每个人做事如果都能有这份心怀，他的工作不知会何等的成功！我们如果能够从这些小地方来比较一下自己的处境，我们就会一方面满足于既有，一方面激励自己更进步。”

王永庆更以台湾与美国两地推销塑胶产品的过程，来说明在美国争取客户的困难。

台塑关系企业目前的产品，以台塑的塑胶粉、南亚的胶皮与胶布、台化的纤维来说，大部分都是要经过下游企业加工后外销。台塑关系企业的主要客户是加工厂，这些加工厂为了确保原料的来源，都主动向台塑接洽采购，而不是台塑的营销人员向各加工厂推销。

针对这种情形，王永庆认为台湾的业务工作就好像在天堂一样的舒服。他在美国跟营销人员去拜访客户，事先要和客户约定时间，征得对方的同意；有时候对方根本不答应，客户认为不可能和他们做生意，彼此不需要浪费时间；有些因为知道他们在台湾有个相当规模的企业，所以还算客气，愿意和他们谈谈。

王永庆说：“我拜访过的客户当中，大概十家有八家以上都讲得很清楚，他们长久以来都和原料供应商合作得很好，价钱公道，品质也不错，交货也顺利；而台塑、南亚来推销东西，你们的品质如何呢？如何确保交货期？现在虽然你们的价格便宜一些，可是你们总不可能继续这样优待下去啊？这些因素都不能不考虑，所以我们不想更换供应商。”

台塑在美国投资生产的塑胶产品，就是在这种推销十家、遭八家拒绝的艰难情况下，一步一步打开市场的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章

••••••王永庆的选才用人之智

王永庆被称为经营之神，这与他高超的选才用人之智高度关联。在他看来，企业要养成力量，再雄厚的财力也不足恃，主要还是人的养成。他从实用的角度出发，强调“适才适所”，一方面重用顶级人才承担创造性工作，一方面大量运用中等人才承担普通任务。另外，他积极不惜重金培养人才，高薪聘请人才，创造一个公平合理的企业内部竞争环境，实施差别化待遇，给予员工相应的报酬，这使他的企业人才源源不断，并使企业得到持续的高速发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

选才用人的四个法宝

王永庆选才用人有四个法宝，第一个法宝是，用“70分人才”。也就是说，用中等人才。在某一个领域的某一个职位，王永庆并不刻意选择顶尖人才来担任，而是选用中等的人才。

一般企业家认为，求才要求100分人才，就像选马要选千里马一样，为什么王永庆提倡用“70分人才”呢？王永庆认为，顶尖级人才，就像千里马一样，非常罕见，决不是经营者有强烈的爱才、求才愿望就可以招揽到的。既然“千里马”可遇而不可求，为了避免人才短缺，只好退而求其次，用“70分人才”。

王永庆还认为，跟别的企业争抢“千里马”，不但成本高，选才的路子也很狭窄。有70分才气的人，经过训练，也能对工作胜任愉快，大可不必去争抢那些“一流”人才。这样，求得人才自然就容易多了。

对王永庆这种用人法宝，许多人不以为然。谁不想招揽一流人才？哪一家公司的老板不以自己拥有某些领域的顶尖人才而自豪？而王永庆以为，顶尖人才的自负感一般很强，一旦工作不顺心，极容易抱怨自己的公司，抱怨自己的职位。抱着这种心态的人，必然缺乏责任心和工作热忱，业绩未必出色。尽管他的才能是一流的，若不发挥出来，还不如一般中等之才。

相反，那些中等人才，没有骄傲的资本，自视不高，也容易满足，因此，他们会很重视公司给予的职位，会努力把自己的工作干得漂亮一些。两相比较，中等人才可能比一流人才对公司的贡献更大。

王永庆选才用人的第二个法宝是“适才适所”。公司求才，最难的是初创时期。这时公司资本不足，名气不大，管理也不规范，对人才缺乏足够的吸引力。王永庆在创办台塑之初，雇用的职员，大都是普通小学毕业生，连初中生、高中生都极少。直到台塑公司创办两年后，才第一次聘请

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了两名专科毕业生。这与当时的教育状况相关，学校提供不了那么多高学历的人才。

后来，高学历的人多了，台塑公司的实力也强大了，有条件招聘到更多高学历的人，但王永庆没有这样做。虽然台塑的高级人才比比皆是，但中低学历者仍占绝大多数。这源自王永庆的人才理念，那就是人才必须“适用”，即人才的水准和他所从事的工作适合。

王永庆认为，大材小用，小材大用，都不是理想的用人准则，唯有适才适用，才能使人才发挥最大能量。

王永庆认为，聘用不胜任者固然会影响工作，聘用太优秀的人有时也会有麻烦。虽然他们也可能是勤奋的人，但大都会抱怨：“这么无聊的工作，一点乐趣也没有!”不十分优秀的人却会心存感激，为不辜负用人者的期望而认真工作。

王永庆还认为，在聘用时固然要考虑人才的身份是否与他将要从事的工作相当，在实际工作中，还要经常检查他们是否真正“适才适所”。他一再强调，“务使人人发挥其本领活力，去创造良好绩效。若非苦心研究力行，难以达到。研行之道，首重追求每件事都能达到合理而完善。欲求办事合理完善，必自身深入去摸索，才能发掘真实，发现人员是否‘适才适所’。”

王永庆认为，对那些能力与工作不适配的人，应迅速调换工作，以免贻误公务或埋没人才。

王永庆选才用人的第三个法宝是，尽量不聘用朋友。朋友和亲人一样，都是人生路上不可缺少的伙伴。在人生旅途中，朋友间的相互鼓励、扶持、帮助，意义甚大。王永庆尽管认识到朋友的重要性，还多次得到过朋友的帮助，也与不少朋友合作过，但在雇用朋友的问题上，却持否定态度。

台塑有一位下属公司负责人请自己的朋友来担任某一重要职务，王永庆对此很不以为然。他说：“如果要请自己的朋友进公司来，首先要向朋友讲明：如果你到我的公司来，是做员工的，有这种意识，那我欢迎你；如果你只是想来帮忙的，在公司里还是“朋友”关系，而不是雇主和员工的关系，那还是不来公司的好。”

王永庆认为，如果在公司员工和主管仍然是朋友，一旦彼此意见相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

左，你就不得不顾及朋友之道，本来应该严正警告的事，也不好说了。甚至在你想下决断时，得到的往往不是支持，而是牵制。其负面的影响，比与其他人的对立更严重。

王永庆选才用人的第四个法宝是，强调员工的社会责任感。王永庆的经营理念中有“国家理念”一条。他认为，企业与社会、员工与公司的关系和国民与国家的关系，应该是相通的。他说：“公司对社会若没有服务的观念，被人看穿以后，就难逃失败的命运。与其被人看不起而失败，还不如树立服务社会的经营理念，制造更有价值、更高品质的产品来改善社会生活。公司的经营者不仅自己要有这种理念，也应该把它传达给员工，由此，公司的经营者才会达到既定的目标，获得社会的回报。”

王永庆指出，公司的生存以服务社会为基础，公司的员工也应该采取与公司目标一致的行为方式，否则，公司的目标不能达到，员工也无从受惠。他还认为，如果员工只把公司当成“过日子的地方”，心里只盘算自己的利益，势必会产生种种问题，公司也就无从发展了。一个刚进公司的职员需要学习的东西很多，但最重要的，是要尊重公司的传统，喜爱自己的工作，并试着从工作中去贡献社会，如此，才能获得成就感。

王永庆选才用人的四个法宝，构成了台塑的一个独特文化景观。它们也是台塑人才源源不断和企业持续发展的重要因素。

投资办学培养人才

王永庆是一个经验丰富的企业家，深知人才的重要性。他舍得在培养人才方面花费金钱和时间。

1963 年，王永庆斥资 1.5 亿元新台币，创办了私立明志工业专科学校（以下简称明志工专）。这是一个以培养专业人才为主的技术学校，目的是为台塑企业及其他企业培养合格人才。明志工专的校址选在台北县泰山乡的贵子村山麓。这里环境清幽，确实是学子们读书进修的好地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1964 年秋季，明志工专在台湾“教育部”的核准之下，正式进行第一期招生。

在招生前，台塑在媒体上广为宣传，并在全台湾分南、北、中三个地区进行招考，以广开生源，精选优秀青年。

企业自办学校在当时是一个创举，一经宣传，即引起轰动；而且明志工专的学生毕业后，将来就业有保障，因此吸引了很多年轻学子报名，盛况空前。而王永庆的声名，也因此传遍全岛。

明志工专开办后，王永庆对这批“子弟兵”寄予厚望，他在学校环境规划与教学方面，采取了多项独特措施。例如，大量兴建教师和学生宿舍，让全体师生住读在校，师生朝夕相处，以生活教育的方式，充分发挥言传身教的作用；其次，为学生提供工读机会。学生可以利用寒暑假到台塑集团各关系企业打工，使学生能够学以致用，培养实践经验，还可以用自己的劳动所得，支付学费与生活费，从而培养学生独立自主的人格。

当时，台湾青年男子凡年满 18 岁，都要服兵役，为期 3 年，在校学生也不例外。因此，明志工专的不少学生在学习期间不得不中途停学参军。为了让学生与学校保持一种感情上的联系，王永庆授意明志工专在学生服役时，仍发给他们象征性的零用钱。

为了提升学校知名度，1970 年 8 月，王永庆重金礼聘“副总统”陈诚的大公子陈履安出任明志工专的校长。留学美国的陈履安当时年仅 33 岁，才华出众。经王永庆盛情邀请，他放弃了在美国优厚的工作条件，成为台湾最年轻的工专校长，一时传为美谈。陈履安到任之日，时任“行政院副院长”的蒋经国亲临明志工专参观，以示祝贺。如此殊荣，不但提升了明志工专的美誉度，对提升台塑的信用等级也很有好处。

明志工专虽非正规大学，但学风好，学生学习兴趣浓。因此，学生素质并不亚于公立大学的学生。比如，1975 年，台塑公司向全社会公开招聘大中专毕业生，共有 6000 多人报名。其中不少是明志工专的毕业生。考试过程相当严格，要“过三关”——遴选、笔试和口试。第一关，要求报考人员提供履历及有关个人资料，由招考办公室的工作人员进行遴选，从 6000 多人中选出 1000 多人参加笔试，其中明志工专的毕业生占 149 人。笔试之后，只剩下 551 人。口试是最后一关，也是难度最大的一关。明志工专的毕业生因为专业素质好、综合能力较强，在最后顺利通过的 130 人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中有54位。

王永庆得知这一结果后，非常高兴，他说："考试是很公平的，这次报名的人，除了大专毕业生，还有23位研究所毕业生。我们可由录取的比例证明，明志工专的实力并不亚于各大学，这是值得安慰并感到光荣的。"

王永庆创办明志工专，不但为台塑公司培养了优秀人才，也为社会输送了大批人才。在"勤劳朴实"的校训熏陶下，明志工专的毕业生们走上工作岗位后，一般都能脚踏实地，努力工作，受到台湾企业界的一致好评。

美国前财政部长萨默斯说："信息时代最重要的投资必然是投资于人脑。"对一个有远见的领导者来说，一定要舍得在培养人才方面进行投资。

给予员工相应的报酬

王永庆明白，仅仅给员工施加压力，还不能使他们长期地全力以赴，必须给予相应的报酬，才能激活他们的全部潜力。因此，在员工报酬方面，王永庆一点也不吝啬。可以说，物质刺激与金钱奖励是王永庆进行经营管理的一个重要手段。

在台塑，其奖励以奖金为主，除此之外，还有行政奖励以及精神奖励。台塑的奖金名目繁多，其中最为有名，分量也最重的还是年终奖金和绩效奖金。年终奖金根据企业的效益而定，效益好的年头，奖金数额相当于五六个月的薪水，即使不景气的年头，也有三四个月的薪水。对于管理人员来说，年终奖金还包括另一项内容，就是王永庆私下给的"另一包"。无论效益如何，到年终时，"另一包"都会照发不误。"另一包"又分"黑包"和"杠上包"两种，这两者是有很大区别的。

"黑包"是根据管理人员的职务高低而定的。以20世纪80年代为例，其发放标准大致是：科长、专员级新台币10万~20万元，处长、高专级20万~30万元，经理级100万元。"杠上包"是专门为奖励特殊有功人员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而设的，数额为200万~400万元。

另外，王永庆为鼓励员工的积极工作，还在台塑集团全面施行提案制度。例如，在作业流程的问题上，最熟悉的莫过于操作员了，因此，改善提案的最好方案也必定来自现场操作员。那么，如何使操作人员肯动脑筋去改善呢？王永庆认为最好的办法是奖励。台塑制订了一项“改善提案管理办法”。办法中第六条规定，改善提案若有效益，可依“改善提案审查小组”核算的预期改善月效益的1%计奖，奖金从新台币100~20000元不等。还有，成果奖金的核定，则以改善后三个月的平均月净效益的5%计奖，每件提案最高奖额不得超过10万元。

除奖金之外，还有行政奖励、奖状以及在台塑企业杂志上宣传表扬等精神奖励。后来，随着台塑这一奖励制度被台湾其他私营企业所学习推广，它们对员工的激励作用开始减弱。于是，王永庆又推出一项新的奖励制度，即绩效奖金。这项奖金的评定标准是：先给员工规定一个目标任务，如果完成任务，就按规定标准给予奖励。

工业技术学院教授陈明璋认为，绩效奖金是鼓励员工的实质动力。台塑所推行的绩效奖金制度，将公司最重要的人力资源发挥到最大的效用。

1967年年初，台塑总管理处的幕僚人员，选定几个单位作为绩效奖金制度的试点，数月后，他们发现每个生产单位的生产量都成倍增加，因此台塑高层决定在集团内全面推广绩效奖金制度。绩效奖金对员工的激励作用要远远大于相对固定的奖金。例如，台化公司在南部接收一家纺纱厂。接收当时，那家纺纱厂的作业员一人只能看3台机器，生产效率在80%左右，而台塑内部纺纱厂一人能看6~8台机器，生产效率在90%以上。

人才要靠自己培养

俗话说：千军易得，一将难求。如果让一头狮子来率领一群羊，将来这群羊就会像狮子一样勇猛；反之，如果让一只绵羊来率领一群狮子，最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后这群狮子就会变得像绵羊一样缺乏战斗力。用人也是这个道理，企业的中高级主管是重要的中坚力量。只有那些能干的领导人，才能带动团队共同成长。

王永庆深明此理，他在任用管理人才方面，可谓孜孜以求。台塑创办之初，由于台湾人力资源匮乏，所以，他致力于聘用从国外留学归来的管理人才。不过，在使用这些“时髦”人才的过程中，他发现了一个“水土不服”的问题：这些人虽然专业知识丰富，但缺乏实践经验，而且自以为是，不肯向有经验但文化水平不高的老员工学习。此外，他们过分追求华而不实的东西，和台塑提倡的务实、诚恳、勤奋的精神相背离。就这样，几年过去了，这些人仍然业绩平平，甚至不如一般员工。后来这些人都离职了。

有了这次的经验，王永庆就想从国外网罗一些有实践经验的管理人才。可惜，由于那时台塑的知名度和经济实力都有限，对那些高级人才缺乏吸引力。即使偶尔花重金请来一个，也存在“不好用”的问题。为什么呢？这些来自先进国家的精英分子，自以为了不起，看不起台湾这些外行，因此对工作马马虎虎，不负责任。结果双方合作很不愉快。

后来，王永庆终于悟出一个道理：“人才还是要靠自己培养。”

经过多年摸索，台塑集团逐步形成了对各级员工进行全面、长期、正规化培训的制度。

台塑集团为了不断吸收新鲜血液，每年举办两次“储训人才考试”，有计划地吸收台湾各大专院校的精英，加入到台塑的行列。大专新进人员由总管理处统一招考，择优录取后，进入试用阶段，首先必须接受为期三天的“职前训练”。“职前训练”在台塑大楼以密集方式进行，训练重点是对受训人员进行企业经营理念的灌输，以及台塑关系企业经营体系的介绍；此外，还要由台塑企业的资深主管，给新进人员讲解人事管理、营业管理、生产管理、资材管理、成本分析，以及经营分析等基础课程，使得新进人员对于台塑的各项管理制度与行为规范有初步的认识。

三天的“职前训练”结束之后，紧接着就是充满挑战性、为期六个月的现场“轮班训练”。

大专的新进人员，不论谁，不论将来派任哪种职务，一律得参加轮班训练。在六个月的训练期间，他们将被派到台塑旗下的泰山、彰化、宜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兰、高雄等厂区，直接到生产最前线，参加生产作业。

王永庆说："大专新进人员将来都要担任公司干部，如果没有利用新进这段期间好好训练，加入基层工作亲身去体会，将来升为干部后，必然不了解基层的实际情况，但已经没有机会再从基层做起，根基不稳，必定影响将来的发展；对公司有无贡献尚为其次，对他个人的损失可就太大了。无论为公司利益也好，为爱惜人才、培育人才也好，都应该在他们进入公司的时候，给予从基层做起的机会，实地到现场去参与轮班工作，切实了解现场基层工作的内容。"

轮班训练的过程中，受训人员从事操作机器、打包产品、搬运物料、保养机械等工作，而且必须和普通员工一样轮换日班、夜班。同时，每个月还要写出心得报告，由辅导员考核。六个月训练期满后，再由总管理处派主考官到各厂举行考试，成绩合格者才正式任用。

对于那些不肯接受轮班训练，或是吃不了苦的人，纵使他们在校成绩名列前茅，台塑集团也一概不予录用。

一般来说，科班出身的大学生们都装了满脑子理论知识，但往往只能"纸上谈兵"，一涉及具体问题就难以措手。现场轮班训练为他们补上了实践课，也能使他们加深对理论知识的理解。曾参加过轮班训练的台塑集团总管理处人事组的江荣俊深有体会地说："虽然在大学念的是企业管理，经过六个月实务性的工作以后，以往在课本上所学的理论名词，都能在实际工作中得到印证。经过轮班训练，自己对连续性生产过程可以比教授讲述得更具体、更生动。以前在学校写报告总是泛泛而论，抓不到问题中心，但是现在通过轮班训练的体认，做专案改善时，已能针对问题提出具体的建议。"

更重要的是，管理人员如果不知道基层员工的工作情况，不了解他们的疾苦，在管理过程中，难免主观臆断，做出不得人心的决定。轮班训练使这些未来的管理人员与基层员工在一起工作和生活一段时间，对他们将来的成长是大有好处的。这也为台塑合理化管理奠定了基础。

在台湾，员工流动率很高，一些企业因而对下大力气培训员工心存疑虑。王永庆认为，这种流动很正常。俗话说："人往高处走，水往低处流。"一个人如果有能力，"跳槽"也好，自行创业也好，都不能怪他。"他在你公司做事，一年赚 30 万元，50 万元。如果他出去能赚 100 万元、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

200 万元，你如何能拉得住他？再说，年轻人都有一股进取心，他认为在你的公司没有发展机会，感觉没有前途，灰心了，想走，你也不能怪他。假如你要让他不走，那就得信任他，让他对自己的工作有兴趣，只有他在工作上有兴趣，他才有信心，这样他才会留下，否则是没有办法的。”王永庆认为，因为人才流失而放弃培训是缺乏理念的，否则会永远面临人才不足的问题。

事实上，台塑舍得花心血、花资金来培训员工，完全取得了应有的报偿。它从一家小公司起步，发展成台湾第一大公司，与它人才济济的格局是密不可分的。

正如曾就读于明志工专、由台塑资助到美国留学的林聪明博士所说："在台湾，台塑算是对员工教育训练做得比较完善的企业，台塑能有今天的事业规模，和它肯花心血，肯花金钱来培植员工不无关系。"

培训是一个根据企业需要塑造人才的过程，就像把好钢塑造成精密零件一样。很多企业要求“来了就能用”的人才，舍不得在人才培训上投资，这等于将其他机器上的零件用到自己的机器上，难免有不合用的尴尬。

找到合适的人来充任

王永庆虽然提倡用“70 分人才”，但这是以“适才适所”为前提的。在那些需要“100 分人才”的岗位，他会想方设法找到合适的人才来充任。

1974 年，王永庆计划投资设立一家化学纤维公司，但台塑资金比较紧张，需要向银行贷款。以王永庆当时的声望和财力，还不足以得到巨额贷款，最好找一位有银行背景的人来领衔承办此事。就在这时，王永庆的老朋友、台湾中小企业银行董事长陈逢源向他推荐了在金融圈内很有地位的丁瑞央先生，并说：“你若能得到丁先生的帮助，一定能如愿以偿。”

丁瑞央出身台湾鹿港望族，早年毕业于著名的东京商科大学，后赴美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国斯坦福大学深造，先后在台湾通运公司、“省政府建设厅”、“财政厅”、“农林厅”任职，并在“中国生产力及贸易中心”任董事长兼总经理，在企业界及金融界都很有声望，是一位难得的人才。

王永庆听了陈逢源的介绍后，心中暗自高兴，便亲自到丁先生家拜访，并诚恳地聘请他到台塑公司任职。不过，丁先生这时已是大同公司的董事及大同工学院教授，觉得自己既在大同公司工作，再到台塑不妥，因而婉拒了王永庆的邀请。

王永庆无计可施，只好又向陈逢源求助。

陈逢源举了三国时刘备“三顾茅庐”请诸葛亮的例子，并说丁先生也是一位“淡泊以明志”的诸葛亮。王永庆心领神会，决心仿效刘备“三顾茅庐”。没想到，丁先生比诸葛亮还难请，王永庆去了三次，还是未能让他点头。无奈，王永庆又向陈逢源问计。

陈逢源一笑说：“精诚所至，金石为开。”

王永庆顿然开悟，于是再度前去拜访丁先生。

这一次，王永庆没有提及金钱、待遇等问题，而是和丁先生畅谈台湾的工业前景，以及自己发展台塑的计划和设想，同时也表达了自己求贤若渴之情。

丁先生显得比前几次投机，他非常赞同王永庆的想法，在一些问题上，还提出了与王永庆不同的观点。两人畅所欲言，不觉已是夜深。王永庆告辞出来时，虽然未得到丁先生的承诺，但已有七分把握。

事隔数日，王永庆又敲开了丁先生家的门。这一回，他们已经俨然是老朋友了。

谈了一会儿，王永庆又旧事重提。

丁先生摇头道：“丁某才疏学浅，而且年过花甲，只宜在庭院里摆弄花草，其他的事情实难胜任。”

王永庆诚恳地说：“丁先生的学识才能，我一直甚为仰慕，如能得到丁先生相助，台塑定能称雄塑胶行业。”

丁先生终于被王永庆的诚意所感动，同意加盟台塑。王永庆考虑到丁先生对石化行业的业务较为生疏，在职位安排上，如果让他当总经理，不一定合适。于是，有意让丁先生出任副总经理，却担心丁先生对这个职位不满意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事有凑巧，丁先生就职前夕，他在庭院里亲手种植的昙花，居然在两三天里陆续绽开，共计 300 余朵，蔚为壮观。丁先生拍了许多照片留念，心里不禁想：这满院昙花种植了很长时间，一直没有开花，现在竞相开放，莫非预示我事业生涯会有一番新的作为？他觉得加盟台塑可能是“天意”，并不计较职务高低，而且工作热情很高。

事后看来，丁先生加盟台塑，不但翻开了他人生新的一页，也使王永庆的事业进入了一个新里程。

看来，一个企业的发展离不开优秀的人才。因此，在对待优秀人才方面，千万不可有“我有钱还怕请不到人”的心理。在招聘人才时，应当认为这是“请人帮忙”，而不要认为这是给别人一个工作机会。否则，就只能招揽到打工赚钱的人，请不到能当大任的帅才、将才。

王永庆“五顾茅庐”，请来了丁瑞央先生，其诚意可嘉，其诚心可感。而丁先生上任后，也没有让王永庆失望。他施展奇才，为台塑企业解决了几道大难题。

丁先生解决的第一道难题是高雄前镇厂高架路的问题。高雄前镇厂是台塑的发祥地，随着生产的不断扩大，进出该厂的货车非常频繁。有鉴于此，高雄“市政府”命令该厂自行建造一条高架路，以缓解交通。据估算，高架路的造价是台币 300 万元。当时前镇厂资金紧张，要拿出这么多钱很困难。

厂方经过调查后，向市政府提出请求：目前的交通量尚未达到饱和点，高架路不必立即动工。但“市政府”不同意这项请求。

丁先生上任不久，到高雄前镇厂视察，听了厂方关于高架路的汇报后，当即去拜访高雄市长陈启川。

陈启川是丁先生在日本留学时的好朋友，听丁先生提及高架路的事，便把经办此事的一位姓黄的建设课长叫来了解情况。黄课长当年曾受过丁先生的岳父颜国年的恩惠，虽然事隔多年，但一直铭记在心。出于报恩之心，黄课长同意高架路的事暂停，以后再说。

一道令王永庆伤透脑筋的难题，被丁先生三言两语就“摆平”了，由此可见他的能量，也使王永庆对他更是刮目相看。

在台化厂的筹建过程中，丁先生更是扮演了极为重要的角色，为王永庆排除了一道道障碍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时，台化厂正计划铺设一条铁路，连接彰化火车站。但铁路需要穿过市区，可能对沿线居民的生活造成影响，因而惹来一片反对声。居民们自发组织起来，举行游行示威，并向市政部门递交了抗议信。台化厂由此陷入尴尬被动的局面。

王永庆请丁先生前往调查并设法平息这场风波。

丁先生了解到，工厂后面不远处就是纵贯铁路，这是台湾铁路交通的大动脉，北起基隆，南至高雄，途经台北、台中、台南、桃源、新竹、苗栗、彰化、嘉义等主要城市。

丁先生眉头一皱，计上心来：既然连接彰化火车站的方案容易引起众怒，何不调整一下计划，从纵贯铁路引一条线过来，由后面进入厂区，这样一来，反而更加直接、便捷。

丁先生想出这个主意后，立即前往铁路局交涉。巧得很，负责接待的经办人竟然是丁先生原先在台北市三条道住宅的邻居！故人相见，越谈越亲切，铁路接轨的事情在谈笑之间迎刃而解。

除了解决上述难题外，丁先生还为台塑建制立了大功。他以前在日本留学时，学的是商科，对财务调度颇为精通。加盟台塑后，他发现台塑随着企业不断扩充，设备越来越多，却没有一个统一的管理系统。于是，他找到过去曾服务多年的“生产力中心”，请他们为台塑全盘鉴定可资担保的设备，并清理出完整的册子。这一未雨绸缪的做法在后来配合融资手续方面，发挥了极大的作用。

凭着与“生产力中心”深厚的渊源，丁先生还为王永庆解决了令他伤透脑筋的资金问题。

1977 年前后，美国银行界曾数次派员到台湾洽谈贷款的事，由于是试探性接洽，没有惊动外界，但信息灵通的“生产力中心”早已知晓，董事长金开英向丁先生透露了这一信息。

丁先生马上意识到这是一个获取资金的极好机会，立刻主动去与美方人士接洽，使台塑得以直接向美国银行获取长期低息贷款，资金不足的状况也得以缓解。

丁先生加盟台塑十余年，立了许多功，王永庆一直对他敬重有加。1986 年，丁先生年事已高，要求退休。王永庆不忘他的辅佐之德，对他说：“我继续请您当我的顾问，您的办公室一切照旧，您想来公司就来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不想来，就休息。有事要帮忙，尽管说！”此后，王永庆对丁先生一直待之以礼，并且非常照顾。

丁先生之所以能解决许多他人无法解决的难题，得益于他平时建立的人际关系。可以说，结交有重要价值的朋友，是开拓事业的一项核心能力之一。丁先生具备这项核心能力，所以办起事来顺风顺水，马到成功。难怪王永庆对他青睐有加。

想方设法聘请贤才

王永庆的事业越做越大，得力于一大批贤才倾心相助。台塑的贤才，大都是王永庆诚心礼聘而来。王永庆爱才若渴，一旦发现真正的贤才，想方设法也要请来辅佐自己。

有一次，王永庆到美国考察，在纽约遇到一位华人同胞包家驹先生。包先生正在美国一家医学院进修，专攻生物化学。两人相谈之后，王永庆觉得此人德才兼备，是一位难得的人才。王永庆此时正计划筹建一座医学院，急需医学方面的专家，于是，他诚心邀请包先生加盟，并表示愿提供优厚条件。

包先生说：“到你的医学院工作可以，但我不是为了什么优厚条件，而是愿意为自己的事业奉献。如果成功了，我可以贡献国家，你丝毫不必为我考虑。”

包先生的态度如此诚恳，王永庆既感动，又高兴，不禁脱口而出：“你的脾气禀性，真像包拯包青天的后代。”

包先生笑道：“我正是包氏第四十三代孙。”

王永庆更是高兴，合作意愿更高。

不久后，在美国工作、生活多年的包先生回到台湾，成为台塑长庚医院的首席研究专家。

王永庆深知人才对事业成长的价值，自台塑成立以来，他以重金或委

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以重任的方式从各界聘请了许多贤才。例如，台湾大学商学研究所陈定国，在辞去所长职务后，曾准备赴美讲学，临行前向老朋友王永庆辞别，结果被王永庆挽留在台塑集团，担任台塑集团美国塑胶管公司副总经理。还有来自台湾第一银行、出任台塑总经理室主任的杨兆麟，来自台湾省建设厅、出任台塑集团法务室主任的曾富，来自台湾纸业公司、出任台化公司副总经理的江成溪，来自台湾化肥公司、出任台塑公司经理的廖学甲，等等，他们都是难得的一流人才。

台塑集团后来之所以能在纺织界称雄，在于王永庆手下有台湾化纤业的四大将才黄乾相、林振铃、张新井与邱明宏。这四位将才被誉为控制化纤市场的“四大天王”。

生产部门出身的黄乾相年龄最长，是台塑集团的元老重臣。他主持的台丽郎公司日产亚克力棉 280 吨，名列全球第七位。而且，台塑亚克力棉的生产技术是他们自己攻关研究出来的，这也是黄乾相最为自豪的事情。

拥有硕士学位的林振铃，既是南亚公司化纤事业部经理，也是远东纺织集团持有半数股权的东联公司总经理。林振铃魄力不凡，在业界颇有声誉。那时，韩国低价向台湾倾销聚酯丝，台湾一些企业开始向韩国厂商采购。林振铃大怒，大打价格战，迫使韩国产品退出台湾市场。接着对当初向韩国采购原料的台湾厂商进行报复性断料惩罚，令台湾企业界震惊不已。他主持的南亚公司化纤事业部，1990 年的营业额高达 169 亿元新台币。

年龄最小的张新井也已成为台湾尼龙丝界赫赫有名的人物。他深得王永庆的弟弟、台塑总经理王永在的信任，常代表王永在出席各项对外会议，俨然成为王永在对外交涉的大员。

以擅长整顿企业著称的张新井，因“黑市夫人”——演员陈丽云暴死于其屋内，使王永庆大为恼火，一度受到冷落。后来因王永在的力保而复出，并大显身手。他率领的台化公司尼龙事业部业务蒸蒸日上，为公司赢得了巨额利润。

台化公司主管缧丝棉的邱明宏经理，也是台化公司的大将之一，他的辛勤努力，使台化独家生产的缧丝棉为公司带来源源不断的利润。

台塑拥有如此多的将才，它的发展壮大是理所当然的事。但是，台塑之所以人才济济，在很大程度上是它的经营者王永庆重视人才，对人才苦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心追求的结果啊！

有一句话说得好："功自诚心，利从义来。"做任何事情，心意挚诚才能成功。招揽人才也不例外，必须付出诚心才行。在诚心中，还少不了一个"义"字，既讲感情，又充分考虑对方利益。光是讲感情，轻视对方利益，那是假心假意、假仁假义，无法打动人才的心。

创造公平合理的竞争环境

在台湾，假如有人问一个大学应届毕业生：你最想选择为哪家企业工作？绝大多数毕业生会选择台塑。在每年的台湾大学应届毕业生就业意愿调查表上，台塑总是高居私营企业的榜首，可谓"众心所向"。

那么，台塑到底是靠什么来吸引众多的一流人才呢？

这是因为台塑有一个良好的人才培训与用人机制，使每个人能在这里各展所长。王永庆把公司内的人员看成是公司的资产和公司实力的体现。他说："企业要养成力量，再雄厚的财力也不足恃，主要还是人的养成。如何开发个人的潜在能力，使之充分发挥，是今后主管的重要课题。"

对于人才，台塑首先是给予充分的信任，让他们人尽其才，放手发挥！有了人尽其才的工作环境还不够，还要给予人才公平和合理的待遇。

在那些用人唯亲的企业，一个有后台的人，往往能得到更多的晋升机会，而没有背景的人却很难受到重用。这种不公平的竞争无疑会使那些优秀人才离心离德。

在王永庆看来，现在的很多企业家，基本工作没有做好，却盲目追求人才；身边人才很多而不识，却大叹人才难求。试想，企业管理没有上轨，人才不能够适才所用，一些能力甚差的人，却被委以重任，负责不能胜任的工作；有能力的人，却去做一些无关紧要的工作。人才就这样给埋没了，自然感到没有人才。

台塑尽量排除这种不公平、不合理的现象，为所有的人才创造一个公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平合理的竞争环境，用人不论背景，即使是董事长的儿子，升迁也必须通过自己的努力。

所以，对那些既没有人事背景，又没有工作经验的年轻人来说，台塑为他们踏上成功之路提供了一个合适的平台。只要有才能，就有施展的机会，就像良种遇到合适的环境，能够很快地茁壮成长。

此外，在台塑工作，所从事的事业本身也让人才有认同感，台塑在企业界取得的成就又给人才以荣誉感；企业在追求利润的同时还造福于社会，使那些心怀正义感的人才觉得不仅是在为自己、为一月的薪水工作，也是在为社会作贡献，在实现自身价值。这就给了人才以极大的成就感。这些都是台塑吸引人才的重要因素！

有人问台塑总管理处总经理副主任付陈卿，是什么原因使他留在台塑工作10多年？他自豪地说："这里工作本身让我有认同感，企业本身的成就也让人觉得荣耀；企业在追求利润的同时，也能回馈社会，为这样的企业服务，能满足更大的成就感！还有它的合理化管理，能让自己适才所用。"

台塑重臣杨兆麟也说："在台塑工作，能随公司的成长而成长，没有不公平的竞争，不用担心被埋没，不怕英雄没用武之地。"

来自嘉义乡下的一位普通员工江荣俊则说："对一个既没有人事背景，也没有工作经验的人来讲，台塑提供了一个很好的第一步。在乡下阿公、阿婆的心目中，'王永庆'这三个字就代表踏实与责任。乡下人都认为能在台塑工作是有前途的。"

俗话说：梧桐引得凤凰来。台塑先进的用人理念与用人机制，就像梧桐树一样，吸引了大批"凤凰"。因此，台塑的人力资源极为雄厚，这构成了它发展壮大的坚实基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制订人事的基本方针

台塑公司经过多年实践摸索，探寻合理的人才培训之道，终于形成了自己的育人、用人风格，并制订了“人事的基本方针”，作为主管培训员工的指导思想。“基本方针”共有七个项目，把管理者指导部属时应有的态度写得非常清楚。它们对有志于从事管理工作的人很有借鉴作用，现将其主要内容摘录如下：

其一，对台塑经营的基本方针，必须充分地彻底了解。管理者有义务对员工进行“指导”，让每一个员工知道公司总的方针政策以及所在部门的目标、计划。只有让员工了解公司及部门的前进方向，他们的行为才会步入统一的轨道。

其二，必须要知道，经营的好坏根本在于人。要让员工知道，企业好比一台机器，其成员便是这台机器的部件。每一个部件都是重要的，每一个员工的工作情况都会对公司的发展造成好的或不良影响，因此，要使员工认识到自身工作的重要性。

其三，人事必须要有诚意和“大的情爱”才行。无论做什么事，必须以诚意贯彻始终。所谓“大的情爱”，就是从人性的角度出发，关爱别人而不失其真诚。做迎合谄媚、虚情假意的事，都不是真的“情爱”。作为管理者，要从有利于员工成长的角度出发，该严格的时候要严格，该宽容的时候要宽容，经常关心员工的成长。这样才能产生真正的“大的情爱”。

其四，不要用权力去驱使别人，而要用理解和信赖，令人自动自发工作。管理者容易犯的错误是，以地位和权力去对付部属。用权力去驱使人，不能真正使人心悦诚服，在贯彻执行重大方针时，容易发生偏差。必须让部属了解共同的任务，要站在理解和信赖的基础上，使人主动地合作才行。

其五，要培养人才，必须给他适当的意愿。有一句话说：“需要是发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明之母。”有需要，才会有人去发明。站在管理立场上的人，要经常顺应部属强烈的自主意愿，让他们在自己的工作岗位上，积极地从事创造性劳动。

其六，必须给予他权力，让他负起责任。各部门的主管，要信赖员工，给予他们适当的权力，让他们对自己的工作负责。如果让他们做不必负责的工作，他们就不会有非做好不可的强烈意愿，可能产生不良的后果。

如果光要他们负责，却又不给予权力的话，情形也一样。必须给予他们与责任相当的权力，让他们在没有任何顾虑的情况下，放手去做。同时，如果遇到他认为对公司全体会产生很大影响的事情，虽然是属于他权力范围之内的事情，也必须向上司请示，这种审慎的态度也是十分重要的。

对工作的大目标进行说明和指导是必要的，而过于琐碎的地方，就不需要啰唆。因为管得太烦琐，会使员工受到束缚，失去创造的兴趣，而产生依赖心理。应该养成员工做事负责的态度，使每一个人对工作都全力以赴，以提高工作效率。

其七，好的经营，必须使员工们真诚合作才行。在部门之间，相互的协调、配合是达成总体目标的关键。王永庆认为：“能够彼此多一些了解，互相合作，集思广益，就可以收到事半功倍的效果。”在部门内部，员工之间的合作也同样重要。这好比同拉一辆车，总要合力朝一个方向跑才行，若互相掣肘，则动弹不得。

以上七项方针，是台塑人事管理的基本准则。这对于其他企业的经营者和管理者，也有学习和参考价值。

实施差别化待遇

在市场营销理论中，有一个著名的“四P”理论；而在人力资源管理中也有相应的“三P”原则。所谓的“三P”是指三种工资形式，即职位

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Position）工资、人员（Person）工资，以及制度（Performance）工资。这种薪酬制度能很好地体现差别待遇，不同的职位、不同的贡献获得不同的薪酬。三P原则能很好地帮助公司摆脱员工工资自动成长，但赏罚不明的状况。王永庆要求管理者要对部下有充分的了解。只有充分了解员工，并给他安排合适的工作之后，员工才能服从。也只有充分了解之后才能做到赏罚分明，实施差别化待遇。

大部分人都有成功的欲望，都希望自己的劳动能转化成合理的待遇。如果赏罚不分明，就会失去公正，自然也就降低了员工的劳动积极性。因此，实施差别待遇非常重要，但企业该如何实施差别化待遇呢?

一个公平的薪酬制度是评价人员的先决条件，工作表现和所得的报酬应该是成正比的，工资差异十分必要。在员工取得好业绩的时候，公司就应该立即给予他合理的奖励。只有在制度化之后，这项工作才能展开。如果只是凭个别主管的直觉去判断就会很不公平。在台塑，工厂工人的工资是按照生产产品数量来计算的，生产得越多，得到的也就越多。而基层管理人员负责整个生产的基本流程，一般是按照周薪计算；一般的经理则负责个别项目，因此按月薪计算。而高级经理往往需要花几个月，甚至一年的时间才能谈成一个案子，所以他们的薪水是以年为单位来计算。

接下来就是确定具体的薪酬结构了。合理的薪酬结构应该具有市场竞争力，让员工觉得公平，因此需要在固定工资和可变工资之间找到一个平衡点，既能稳定员工情绪，又可以刺激他们的劳动积极性。在台塑，员工的工资分为固定工资和绩效工资。其中绩效工资占到工资总额的70%以上，而这就大大激发了员工的潜能。台塑不仅每年付给员工相当于20个月以上的工资，还注明员工可以拿到奖金的项目。以1971年来看，年终的绩效奖金就高达37 000万元。

最后，就是建立合理的考评制度。为了让从业人员报酬的发放更合理，台塑员工的业绩考评是由人力资源部专门的考评小组负责。这个小组是一个独立的部门，不受制于任何一个部门和分公司，而由总经理直接管理，这样就能保证考评工作的公正客观性。而且考评小组采取的个人工作绩效考评是以日为单位，然后累积为月，以作为核发每月薪资或绩效奖金的依据，并将月累积为年，作为年度考绩的基准。

考评小组每完成一次月考评、季考评之后，都会直接上呈总经理，最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后再按照制度实施奖励或惩罚。在实行金钱鼓励的同时，台塑还会根据员工工作的具体表现提供各种福利，如员工住宅、膳食补贴、购物券、信用磁卡等。

只有实施差别待遇，公司各部门的员工才能发挥出巨大的潜力。应该给全体员工一个公平竞争与发挥能力的机会，如果不这样做，就可能埋没人才又失去效率。

拥有高超的领导艺术

办企业不是做过路生意，不要因为保护或机遇赚到一笔钱就心满意足。企业要有健全的管理制度，也要有适当的人才来继续营运。作为一个成功的企业家，王永庆对管理有着自己独到的见解。他认为对组织的协调，就是要将企业内所有的员工努力拧成一股绳，并指导他们朝着企业的目标共同奋斗。善于协调各方面的关系，是领导艺术的一个重要方面，也是作为领导者的一个重要任务。现代的管理理论，建立在系统论的基础之上，对任何事务的管理，需达到整体优化的目的。台塑的许多规章制度也体现着这方面的含义，对生产过程中每一件产品的产出都制定了严格的要求，既准确又可行，同时也使管理工作更有主动权。

不过，管理的重心始终是“人”，这同时表明许多东西并不能采取简单的定量或定性的方法，而是需要企业的领导者运用领导艺术和哲学思想去处理。美国决策理论学家、诺贝尔奖得主 A・西蒙认为，所有不能定量化、模式化、程度化，但又需要领导者及时处理的问题，都需要领导艺术。领导艺术被广泛运用于那些不能依靠固定的程式，不能依靠严格的定量，不能依靠可解的数学模型，而是需要依靠领导者的知识、经验、智慧、直觉力来处理的问题上，可是这样的问题又是非常多的。王永庆认为，领导艺术由四个方面组成，即统筹的艺术、决断的艺术、用人的艺术与应变的艺术。如果一个领导者能将这四个方面结合起来，适时适当地加

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以运用，则可算得上是高明的领导者了。王永庆一直是一个驾驭领导艺术的高手。他知人善用，人尽其才，针对不同的人，采用不同的方法，将人们的积极性充分地激发出来。台湾地区企业有一种较普遍的现象，就是员工的流动率很高，甚至严重影响到了企业的发展。有几次，王永庆同日本友人谈起台湾企业员工高流动率的现象和这种现象对经营活动形成的阻碍时，日本人很不以为然地说："这可能是你们中国人的天性吧！在日本，这可不是什么问题。"不过，王永庆并不这样认为，他认为员工的流动与所谓"国民性"没有什么关系，而是环境使然。

在王永庆看来，造成台湾员工高流动率的原因有如下几个：

1. 辞职后可以马上找到待遇更优厚的工作。

2. 因为目前的工作不理想，缺乏兴趣，而且认为再做下去也不会有前途。

3. 因为人事方面的问题多，感到不满而离职。

4. 其他企业主动前来挖人，开出更为优厚的条件，吸引对自己有较大作用的人才。

正如众所周知的那样，日本企业的员工很少有中途离职的，一般人会"从一而终"地在一家企业终身服务。这其中的一个原因是日本企业在制度方面较为完善，各项管理也上了轨道，无论管理者还是员工，彼此的信赖度较高。而且日本企业对待人才的态度也有所不同，他们认为真正有能力、懂得做事的人才大多是在企业内部成长起来的，唯有本企业内土生土长的人员才能从根本上保证企业的发展需要。他们一般认为，从别处挖来的人才不太可靠，所以也很少有从其他企业挖人的想法。一位日本企业的高级管理人员曾经对王永庆说过这样一席话："我今天的职位，是从操作员、管理员开始，一步步地升上来的，对生产管理及至营业活动我大致都应付得了。在日本，自己创业当老板十分不易，所以也很少有人有这种想法，而且除非企业倒闭，一般也很少有人中途跳槽。在日本语中，中途跳槽叫'中途突人'，会面临降级或是减薪，所以除非是不得已而为之，否则人们会认为跳槽是一种可耻的行为。"在美国和德国，员工转业也是极为常见的情况，由于他们的企业管理制度比较完善，加之社会保障体系较好，所以员工换工作或自我创业并不是什么大事，而且还被当作是一种自我能力的体现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王永庆认为，人才的流动并不是坏事，关键是管理者要能从中发现自身可能存在的问题。企业要将训练人才当成是一项重要的工作来做，而训练人才的关键则在于主管的领导是否正确，懂不懂追求效率、分析改善。做主管的须及早醒悟，明白自己的职责，对部属的要求做到正确与高效率，设计一套科学的事务处理办法，提升部属对工作的兴趣，使其所做的工作符合要求。如此一来，部属有实绩表现，自然会产生兴趣，也能较为轻松愉快地接受工作。

王永庆指出，企业经营管理的内容是多方面且错综复杂的，例如，产品的品质能不能符合标准？售价能不能为顾客所接受？企业的竞争力究竟如何？营业人员对客户来往及事务处理是否有条不紊？售后服务能不能使客户满意？生产与销售是否配合较好？客户对于品质的抱怨，到底是什么原因导致？所有这一切都需要人的力量去完成，因为一个企业兴衰成败的原因固然有很多，但追根究底，无非是“人”的问题。一个人的设身处世，做事待人，小则关系个人荣辱、家庭祸福，大则关系到企业、国家乃至民族的兴亡。孙中山先生曾说：“人生以服务为目的。”的确，个人必须依靠他人才能生存，社会也只有各行各业密切配合，才能实现整个社会的繁荣。经营者必须明白，人与人的关系是共存与互惠的，个人的生存离不开他人的服务，而你也必须服务他人。一个企业的领导者，只有具备超强的责任感，员工才会有向心力，公司的各种业务也才会进展较顺利。相反，如果企业在人才管理方面比较欠缺，无论过松或是过紧，都不能为员工提供一个公平的发展环境，当个人的能力无法充分地发挥出来时，整个机构的竞争力也将大受影响。如果领导管理过于松散，一味温和，则员工很容易被“惯坏”，变得言行随便，且不思进取；如果过于严格，则往往会导致部属心里畏缩，表面顺从而内心不满，缺乏主动性，不愿将自己的全部精力投入到工作中去。可见，“物极必反”的道理，在管理中也是非常有用的。领导者要宽严得体，才能发挥出管理的艺术，收到事半功倍的效果。正如王永庆所言：“身为一个管理人员，不仅要明了部属的想法，对于世间的一切事物及人与人之间的相处之道，也应有更深入的了解。宽严务求得宜，才可以带动自己的部属。”许多领导者喜欢对自己唯命是从、逢迎拍马的下属，而对那些持不同意见的人加以排斥。其实，聪明的领导者决不会只想着将自己的部属培养成唯命是从的傀儡，而是让他独立思

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考、自主地工作。

王永庆认为，企业要有完善的经验管理，必须要有“懂事”的人做领导。只有懂得追求需要，追求目的，以最适当的手段去达成，才谓之管理。就好像我们买米，一次要买多少才算恰当？那些懂得持家的家庭主妇，即使收入不多，也能将全家人的生活安排得井井有条，因为她不但不会浪费一分一毛，而且会用最少的钱，买来最适用的东西。从内部造就人才，是王永庆管理思想中一贯的主张。其实，企业造就人才，也就是造就企业的利润与未来。

有效激发属下的潜能

在一般情况下，人力、物力、财力是一个公司最重要的三项资源。但是在很多情况下，老板总是特别强调财力和物力，却忽视了人的重要性，忽视建立一套合理的激励机制，忽视培养高效的可用人才的重要性。其实人才是所有因素中最重要的，因为具有优秀品质的产品都是优秀人才创造出来的。很多公司都面临着高离职率的问题，主要原因就在于公司没有建立一套完整的激发员工潜能的机制。

王永庆说：“我相信所有的员工都希望能做出好的成绩，生产出好的产品，梦想做到最好。既然这样，为什么不能发挥潜能呢？”台塑关系企业内部各单位和长庚医院的69部电梯，本来有专门的代理商负责维修。可是，由于很多代理商缺乏专业知识，维修工作的质量因此相当差，但台塑每年还必须缴纳20万美元的维修金。王永庆觉得非常不合理，应该加以改善。他决定自己维修69部电梯，于是召集长庚医院里的一个7人小组负责。他将这个7人小组组成一个成本中心，每年付给他们20万美元的维修费，其中长庚医院会抽取三成，因此小组一年的实际收入为14万美元，按7个人平分计算，每个人每年大概就可以获得2万美元的额外收益。如果7个人完全以受雇的方式工作的话，每人一年的收入也就大概只有1万美元，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而现在的收入增加了一倍，于是他们都尽心尽力地把工作做到最好。对公司来说，每年不仅可以省下一笔维修费，维修质量也得到保证，真可以说是一举两得。

此外，长庚医院可以制造仪器的一共有10个人，但是每年他们都效率低下，必须借助外包才能完成工作。王永庆也参考电梯的方式，设立了成本中心，然后把每年的量交给一个人完成。如此一来，不仅大大增加了劳动效率，也节省了大量的开支。

一个管理人员，就应该善于利用一切可利用的手段激发属下的潜能。一个组织和另一个组织的真正区别，就在于人员的不同。管理人员应该尽可能让员工产生“切身感”，把公司的事情当作自己的事来做。王永庆说：“由于这些创造切身感所产生的效益，可以促使我们企业内部形成良好的竞争氛围。如果将每个生产工厂当成一个成本中心，让现在的厂长担任经营者的职责，课长担任经理人，以下各层干部依此类推，承担起他们应该负的责任，并让他们享受到经营绩效提升的成果，我想他们的潜能就能被激发出来。这样不仅对公司有利，对员工本身也是非常好的事。而最重要的是，通过这样的方式，员工和企业的潜能都能发挥到极致。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章

••••••王永庆的但求实效之决

做企业结果最重要，这要求经营者在管理之中必须务求实效。王永庆认为，要做好管理必须坚持务实为本，只求结果。他主张企业管理者必须要有务实的精神，做事须要效果优先，学会将目标一一细化，不断根据实际的需要对规章制度加以改正，积极进行管理品质的改善，把企业的一切工作都建立在务实的基础上，这样就会使企业的经营绩效得以不断提升，不断推进企业的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最重要的是管理水准如何

王永庆一向强调，经营管理的水准是企业成败的关键所在，因此，他对台塑的经营管理极其重视。在这一理念的影响下，为了提高经营管理水准，王永庆十多年来一直研读有关书籍、理论，并聘请专家讲演指导。尽管如此，王永庆认为，当前台塑一般的企业管理，究竟达到怎么样的水准，还是值得人们客观的研讨一番。

王永庆说："首先我觉得我们应该有一个认识，今天我们的工业有相当的成就，也带动了经济的繁荣，到底是哪些因素促成的？当然不可否认的，重视管理是其原因之一，但是对当前经营管理的现状，如果不去仔细分析，就认为我们今天有这种成就一定是已经有了相当的管理水准，因此而感到得意甚至骄傲，那是很不明智的。"

王永庆承认自己受了时间以及学历的限制，看的书并不太多，但是管理资料方面，自己决不会放松的。他说："我在这方面比较有追求心，是因为认为这是切身的，必要的。对一般资料方面的整理、分析、研究时，内容有没有清楚合理化？品质有无达到可行的水准？对这两点，我心里常有恐慌的感觉。我个人认为现状实在谈不上好，简单一句话，就是我认为品质并不太好。从许多资料显示，我们今天在管理方面实在不够水准。"

为什么说台塑的管理水准还不够，王永庆就以台湾的证券市场加以说明。他说，工业要发展，需要有大量的资金支持，而资金之来源一部分取之于资本市场，有鉴于此，政府筹设了证券市场，使股票在广大的资本市场自由买卖。他提到，台湾的证券市场迄今已经建立了十年有余，但至今正式上市的股票甚少，而在这十年间，整个证券市场中的大多股票也在风雨飘摇之中。

王永庆还说，在先进国家，民间资金投资于企业是最大的出路。他还问："如果台湾民众有资金，是否也打算投资于企业？"

王永庆认为，台湾的证券市场之所以如此萧条，排除其他因素不谈，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最主要的是企业的经营管理者，其经营管理能力不足以取信于投资大众。王永庆还说："我们的管理水准与日本相比，实在输人家一大段。"他强调，我们中国人有吃苦耐劳的美德，这种美德就是我们竞争的资本，我们的经营者应该知足，并且应该善于利用。

对于工业发展来说，它不是一下子就可以起飞的，所以王永庆认为公司组织在开始阶段当然是小规模，即所谓的以家庭为创业的基础，这是很自然的过程。如果没有从小规模着手打下基础再逐步谋求发展，一开始就计划组织大众化公司，如何能得到大众的信赖，有谁愿意冒险投资。

王永庆将这个过程比喻成盖房子，如果要由上面盖下来，任何人都明白是不可能的。因此，王永庆说："所以我们不要尽说家庭公司不行什么的，最主要的是，无论家庭式也好，有规模的公司组织也好，我们只问有没有致力于追求管理，经营绩效如何？这是最要紧的问题。或许是我们的管理未上轨道，企业体质仍然脆弱，所以才造成今天到处小型工厂及贸易商林立的情形。"

实务健全才能做好管理

王永庆一向强调实务的重要性，1975 年 3 月 8 日，在台湾《经济日报》主办的"企业家演讲会"上，王永庆说："实务健全的话，就能做好管理。企业的经营有了这样的条件，就算遭受了客观环境的各种外来不良影响，也能奋力克服。换句话说，有没有这个基本条件是最重要的事。反过来，经营企业不懂得追求健全的管理基础，让一切实务在不合理的情况下进行，内部自行腐化，自下而上就会发生问题。"

王永庆在谈实务问题的时候，又与当时全球所面临的经济危机加以联系。1975 年，台湾的油价涨了三十几个百分点，现货市场更涨了五成、六成甚至七成。并有消息称，中东国家还要将油价提高两成，在短短的几年间，就提高了五成。王永庆指出，像这种经济变化，因为深切影响到企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营的成长，所以大家都在忧虑地注意将来的演变。但同时他还强调：这种变化绝不会、也不容许影响到他们经营企业所应遵循的方针。

王永庆说："对于类似的所谓经济危机，我个人的想法是，我们既然没有力量去左右油价的提高，在这种情形下，就不必在这方面做多余的考虑和烦恼。我们每年的用油量虽然增加的数字很可观，但与美国比较起来还不及他们的一两个百分点，我们应该担心的是我们有没有条件、实力，来作为从事企业经营管理的基础，我认为这样比较正确。"

王永庆认为，国际政治、经济等因素一定会使外在的环境条件受到影响并发生变化，但对于这些影响因素，企业的经营者往往是毫无能力抗拒的。所以不管如何，强化企业的管理基础，培养本身克服困难的精神就成为最重要的事。

关于实务问题，王永庆接着又举例说："记得十多年前，我们聘请国内外学者来演讲，年轻的经营者也很有热诚想来学点东西，场面很感人。但是参加这种经营演讲会有多少帮助？演讲人谈的是一种学问，听的人是不是能引用来配合自己的实务需要？或是演讲人所谈的是否适合听讲的人的需要？今天这个谈论会题目定为'企业经营实务研讨会'，可见对于企业经营来说，需要有实务基础，这已经是大家都清楚的事情。"

王永庆认为，当前社会的繁荣，花费如此的厉害，也是"经营管理实务"没有健全所引起的。他还指出，如果这方面的工作没有做好，就会形成太多的漏洞，这些漏洞自然而然的造成了不正常的繁荣，不正常的繁荣就会造成过度的浪费。最后，王永庆希望人们一定要把务实思想重视起来，这样才能更好地应对危机，促进社会真正的繁荣。

开会最重要的是讲究效果

王永庆非常重视品质，做事如此，开会、讲话也是如此。他认为，对开会来说，效果非常重要。开会时假如抱着要去了解的心理，一定会失望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的。主持一个会议，应该首先自问：我追求什么？要用什么方法使得与会同人乐于发言？王永庆提到，一些领导想做一些事情，很希望下情能够上达，所以他很热心地开了一个会，但是效果却很小。参加开会的有五六十人，怎么发言呢？本来是有问题的，但是不好讲，结果辜负了领导的一番心意。所以说，方法和工具的运用是很重要的。

王永庆指出，主持会议的人本身必须对议案内容作深入的分析，并考虑到与会人员是不是肯在会场上发言以达到开会的目的。与会人员立场各有不同，若是发言亦多应付之辞，要不然就是啰唆一大堆、离题太远，这种场面常令主持开会者及与会人员感到失望。所以，如何达到我们所追求的目的，需要建立什么样的场面，这是很重要的一点。

王永庆说："主持会议者为追求开会的效果，必须事先辛苦计划、准备。如果主持人事先准备一番，则与会人员届时必然'轻松'。但这种'轻松'却是无聊与痛苦的，会开得散漫，只是因为没有事先要求与会人员研究分析某些资料，会白开了，目的没有达到，这种会不如不开。"

王永庆还以台塑为例加以说明。他说："台塑有一段时间，差不多每两个礼拜就开一次会，从早上八点半一直开到下午六点，整整一天的时间。虽然大家都很认真，但检讨起来却是没有效果的。大家坐一整天，午间更是疲劳至极，非常辛苦。"王永庆认为这种会必定是失败的，并且后来每回想起当时的情景，都会感到难过。他说："有些事情，单独讲好，还是召集开会大家讨论比较好，都是应该考虑的。"

王永庆指出，如果要开会，就必须要有时间准备、计划，要有议程，议程要有说明、有内容。议程要事先发给参加开会的人研阅，或指定与会者担当何种发言并提出书面报告，让要参加的人知道需要准备什么资料。否则，没有事先准备什么，到时开会就是做旁观者。

另外对于会上讲话，王永庆认为也要讲究品质，讲话要让对方听明白，进而愉快地接受，这样讲话的目的才能够达到。他说："我们讲话要能把事情由头至尾，有条有理地表达出来，还要注意用语、态度、口气等，使得这一段话有好的品质，方可达成目的。若是同样的内容，说得前后倒置，东拼西凑，冗长杂乱，恐怕对方就不能领会你的真意，你的目的便也不能达成，甚至引起反效果也说不定。"

王永庆根据自己的经验，谈到开会之所以会失败，主要是因为没有准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将别人的优点变成自己的强项

强者的本色是锐意进取，永不故步自封。王永庆不满足于现有的成就，努力向新的目标攀登。然而，台湾相对封闭的政策却使他的雄心壮志受到很大的挫伤。

王永庆在台湾岛内兴建上游原料企业的愿望难以实现，只好把目光投向岛外。而且他野心勃勃，不满足于在台湾“称王称霸”，他的目标是走向世界，与世界知名大企业一较高低。

但是，虽有投资岛外的想法，具体如何着手，王永庆心里没底，对台塑是否具有与世界级大企业竞争的能力也没有把握。为此，他决定赴美国考察。

美国之行给王永庆带来了很大震撼，并使他产生了许多感慨。他对美国的第一印象是：这是一个自由、繁荣的国家，这里的人民都充满了自信。

王永庆曾跟纽约一位出租车司机交谈，他感到，虽然按台湾人的标准，司机不是一个很好的职业，但那位美国人并不因职业而自卑，反而显得朝气蓬勃、乐观自信。这样自由而自信的人民，是快乐和幸福的。

美国的繁荣程度也让王永庆吃惊。无论在纽约还是洛杉矶，高楼大厦鳞次栉比，宽阔的道路上豪华轿车往来穿梭。当时，别的国家还很少见的家用电器，在美国差不多已经全面普及。工人的工资和台湾比起来，简直如同天上地下，例如，美国一家真空管制造厂的女工的薪水，比台湾的一个总经理还高。

为什么美国如此富裕、繁荣呢？王永庆绝不甘心于表面的了解。经过细心探究，他找到了答案：那就是效率和利益的确保。美国一家只有350名工人的收音机工厂，每月却能制造出15万台产品。这种生产效率，在台湾简直是不可想象的。而且美国商家从不隐讳利益，老板要确保利润，员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工也要拿到足够的薪水。人家不是靠降低利益、勒紧裤带来支撑日子，而是多产多销、多赚多花，从而形成一种良性循环。王永庆感到，美国人的做法深得人心，很值得借鉴。他说："现在的美国非常繁荣，每年都会拨出巨额的款项援助国外，台湾也得到了这种惠泽。在第二次世界大战后，美国已经强盛了十几年，这种繁荣究竟来自何处呢？尽管各界有不同的看法，但我以为其中的一个基本因素，就是能彼此认识，确保正当利益。这是非常正确的事情，事业从这个基点产生，终于造成了繁荣的社会。"

日后，王永庆十分重视员工的利益，与他此时的领悟不无关系。可以说，美国之行让他受益匪浅。

从美国回来后不久，王永庆再度出国考察。他这次是由美国转道欧洲，考察了多个国家的情况。这些国家的大企业技术之优良和设备之先进，简直让王永庆感到震惊。而在英国的某家公司，最能吸引王永庆的，是那支庞大的、实力雄厚的科研队伍。这家公司的研究院共有研究人员3000多名，而且大多是英国优秀的人才，其中有人获过"诺贝尔奖"。王永庆还了解到，不仅这家公司如此，英国和美国的许多大企业也都有自己的研究机构。

在欧美的所见所闻，使王永庆深具危机感：要想保持巨型企业的稳固地位，生产出一流产品，非增加技术研究与开发力量不可。因此，王永庆于1979年在台塑集团成立了技术研究所。他后来还陆续成立了其他一些技术研究部门。1981年5月，在过去诸种机构的基础上，台塑公司组建了"生产技术本部"，承担此前所有相关机构的全部职能。这个本部下设三个机构：生产技术研究部、生产技术中心、精密机器事业部。王永庆不惜工本地在技术研究方面进行投资，为台塑日后大规模投资海外提供了技术保障。

王永庆的两次出国考察，既获取了大量的第一手资料，为预测未来市场提供了依据；又学到了不少有效的经验，为完善台塑的经营管理起了很大的借鉴作用。

中国人有一个不太好的习惯：爱夸耀本国的优点而指出外国的弱点，这是爱国的表现，同时也是拒绝学习和进步的心态在作怪。在全球化的今天，为了赢得竞争，毫无疑问应该学习外国同行的经验，将别人的优点变成自己的强项。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学会将目标逐一细化

作为一名创业者，王永庆经常告诫自己：发展是一步步来的。王永庆认为，明白这一点，对企业家或经营者来说是非常重要的。有宏大的目标固然不错，但不能因此而盲目，重要的是一定要将宏大的目标逐一细化，脚踏实地地各个击破。

王永庆出生于台北县新店市直潭。他的祖父读过书，在当地开了间私塾，成为一名受人尊敬的私塾教师。私塾教师的身份尽管赢得了周围人的敬重，也给家中增添了许多笔墨气息，但是，家庭经济情况却一直不能得到改善。王永庆的父亲王长庚，是一位穷苦的茶农，像其他农民一样，每天日出而作，日落而息，不停地耕耘劳作着。由于经营茶树受季节影响很大，只有春季到秋季这段时间茶农才有生意可做，所以王长庚一年之中大约只有半年时间可以用来赚钱，其余时间就只能赋闲在家，因此一家人的日子过得十分清苦。

在王永庆 10 岁的时候，祖父将他搂在怀里，语重心长地说："孩子，你知道吗？为了让茶树发育良好，周围的杂草都要除掉。可是我们这里常年多雨，土壤经过长时间的冲刷，加上没有植被的保护，土壤会大量流失，这片茶山迟早会变成废山。所以，靠茶为生是没有出路的。你父亲辛苦了一辈子也没能让你们过上好日子。你一定不要困在这山里，只有走出去才有希望啊。"祖父的这番话在幼小的王永庆的心里留下了深刻的印象。

1931 年，王永庆已经 15 岁了，他怀着改变现状、改变命运的梦想离开了家乡，独自踏上了去嘉义的路，开始了他人生的新旅程。在台湾，嘉义是一个商业重镇，同时也是米谷的集散地。来到嘉义的王永庆首先在亲戚的介绍下，在一家米店找到一份工作，但只能勉强填饱肚子而已。但这对于王永庆而言，已经非常幸运了，因为他认为初到嘉义，能有个不饿肚子的工作就可以了。而现在他已经达到了这个目标，所以他暗自对自己说："我的第一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个目标现在实现了。”王永庆对这份每个月仅赚40元的工作非常珍惜，每天都早出晚归，尽心尽力工作，所以，老板也非常喜欢他。

但是，王永庆颇有生意头脑，所以他也并没有安于现状。他一边暗中观察老板经营米店的诀窍，一边省吃俭用筹措资金。一年之后，王永庆借来200元钱，并以此当作本钱，在嘉义开了一家小米店，成了小老板，这对他的整个人生来说，是一个非常重要的转折点。

几年之后，王永庆又开始经营木材，成为当地一个小有名气的木材商人。王永庆就这样，一步步地给自己定下符合实际的目标，并一步步地实现着。20世纪50年代初，台湾“工业局”推出了很多工业发展的投资项目，王永庆大胆地接了一个当时无人看好的项目——生产聚氯乙烯，成立台湾塑胶工业股份有限公司，后来又不断扩大其生产规模，并将其扩展到了海外。时到今日，台塑集团已是全台湾最大的民营企业集团，资产总额高达新台币14832亿元，在塑胶行业，成了令人不能忽视的力量。

因此，王永庆告诫那些企业的管理者及那些有创业梦想的青年人，创业的目标不是一成不变的，应该随着自己的成长和环境的变化进行调整，任何事都不是一蹴而就的。在创业之初，任何一个成功的企业家都不会指望一夜暴富，也不会奢望一夜间打造一个庞大的商业帝国。那些一开始就想一步登天的人，通常都会失败。远大的理想和目标是一个人成功的重要因素。但是，光有目标远远不够，更要符合现实，不能让人觉得距离目标太遥远而倦怠或半途而废。因此，在宏伟目标的大背景下，将目标逐一细化，然后按部就班地完成，那么成功就会变得容易许多。这就是王永庆开出的成功良方。

要积极进行管理品质的改善

企业之间是存在差距的，对于产生差距的原因，不同的人有不同的说法。王永庆曾讲到他的一次经历：在一个非常重要的场合中，王永庆听到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一位颇有名气的大公司负责人说："我们的工业发展所以不如日本，不如中国香港，实在是因为我们的员工工作效率太差的缘故。"

那个大公司负责人又接着说："日本工人训练比较好，比较规矩，中国香港也没有什么问题。本省工人大抵来自农村的大家庭，如果工厂管理稍微严格的话，就不高兴，就不愿再干下去，拿了钱就走人了。"

王永庆指出，那个人之所以那么说，是因为在他的眼中，台湾的工人从农村走向工厂，其工作是附带的，是无所谓的。王永庆认为，他的这种论调非常令人遗憾，因为这不仅是对台湾的从业人员的一种毁谤，而且也深深地影响到经营者和管理者的观念，导致经营者和领导者不去自我反省检讨，反而去诬蔑从业人员。这是非常不道德的，其影响也是不堪设想的。

针对这种言论，王永庆当场就提出了反驳。他说："今天我们的工业发展落后于日本和香港地区，绝对是经营者本身糊里糊涂所致。因为工业发展，无论如何，需要企业家的思想为指导，其关键在于经营者本身所订的经营方针。"

王永庆认为，台湾从业人员的素质是最优秀的。许多美国和日本的资本家来台湾设厂，利用台湾的劳力，从事各种生产，效率比在其本国还高，这就可以证明我们的从业人员并不比人家逊色。一些经营者不能自我反省，认为从业人员素质低，完全是怕承担发展台湾工业的重任而已。他说："管理品质的改善，是经营者本身必须积极进行的，与从业人员的工作效率应该分开谈论。"

为了进一步证明自己的观点，王永庆进行了对比。他说："说到香港地区和日本工人的工作效率，无论如何，仍然比不上台湾地区。我五月间曾有海外之行，参观了 ICI 的 PVC 加工厂，发现该厂的工人有的已四十几岁，有的已五十岁，平均年龄很高，效率怎会比得上我们年轻的壮小伙子呢？至于日本，大家都知道，战后的日本工人在工厂抽烟视为家常，严重妨害公共安全，和我们相比，实在差得多了。"

王永庆指出，那位先生不明真相而妄发谬论，诬蔑台湾的从业人员，固然是不道德的，更严重的是这种糊涂想法阻碍了台湾工业的发展。他说："当了大老板也许根本不曾到过工厂，对于自己的从业人员当然一无所知，不去改善管理品质，追求工作效率。只因为看到每年有盈余，就沾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沾自喜，认定自己是对的。有了盈余，大概就是一切合理化，没有问题。就像认为有了好的学历，大概就有好的工作能力一样，从来不去分析一下，赚的是凭管理本事的钱呢，还是机会的钱？赚，是不是应该赚得更多？赔，是不是可以赔得更少？这些都是需要分析的。”

王永庆认为，经营者的领导是否正确，懂不懂追求效率、分析改善，其影响就可左右企业的成败。所以，那些迷糊的经营者一定要及早醒悟，明白自己的职责重大，并痛下决心，开始由乏味的分析工作着手，从每一项细小工作开始，找出问题来。这样一项一项探求，自然能够全盘了解。

王永庆还指出，经营者一定要作出实际成就来，要求部属做到正确与高效，也就是事的“品质”要好，就要设计一套科学的处理办法。如果企业中由“不懂事”的领导来领导“懂事”的部属，总是不能胜任的，迟早要被淘汰，这种领导不如明智些，自己选择让贤的路。

不达目的绝不罢休

王永庆在事业发展的过程中，遇到的最大阻碍是政策限制。台湾当局为了维持公营企业在石化原料方面的垄断地位，一直对民营投资者采取压制政策。王永庆多次向当局申请兴建石化原料企业，都未获批准。

但王永庆是一个不达目的誓不罢休的人，他的一贯思路是，今天不能做，我就明天做；现在不能做，我就将来做，时机一到，立即动手。他既然认定了要向石化原料业发展，就没有谁能打消他的念头。尽管受到政策的严重束缚，他仍不放弃努力。一方面，台湾不让做，他就尝试去美国和大陆做；另一方面，他一直在寻找机会，一定要在台湾把石化上游工业搞起来。

一位学者评论王永庆说：“反正搞不到石化王国的最上层，他死不瞑目。他事业上的‘真正祖国’就是他的石化王国，终其一生也要念兹在兹，绝对搞到最后一秒钟。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1986年，台湾政局发生了一些变化，在政治方面，民众要求民主的呼声日益高涨，而台湾当局也不像以前那么固执；在经济方面，台美贸易摩擦加剧，公营事业民营化的趋势也不可逆转。台湾正面临历史性的大转折。

在这种情况下，王永庆认为兴建轻油裂解厂的时机已到，因此再次提出申请计划。因为此前公营的第五轻油裂解厂已在建设中，因此他的计划被称为“六轻”。

王永庆的“六轻”计划提出后不到一个月，即得到台湾“经济部”同意。这不仅标志着台湾官方长期垄断的石化上游工业将向民间开放，也标志着王永庆苦苦追求、等待十多年的梦想有了实现的可能。他欣喜异常，立即着手准备“六轻”计划。

“六轻”是一个涉及面甚广的巨大工程，不仅需要大片土地，还需要具备交通便利、水源充足等条件，所以在选址上，王永庆慎之又慎。王永庆走遍台湾东南西北，首先选中了宜兰县利泽工业区。这里有台湾第五大港口——澳港，不但运输方便，土地价格也比较便宜，更重要的是，当地政府热诚欢迎王永庆来此投资。1986年10月，宜兰县长陈定南亲自拜访王永庆，请他一定要将“六轻”办在宜兰，并表示自己将尽其所能提供协助。面对这样有利的条件，王永庆欣喜不已，当即作出了在宜兰兴建“六轻”的决定，并用很低的价格购得280公顷工业用地。

眼看万事俱备，“东风”也刮起来了，王永庆踌躇满志，准备正式启动“六轻”计划，却不料被台湾的环保组织迎头泼了一盆冷水。此时，台湾民众的环保意识已经觉醒，加上政治空气比以前宽松，又有政治人物在幕后操纵，因而岛内掀起了旷日持久的环保运动。在此之前，美国杜邦公司申请在台湾彰滨工业区投资设立二氧化钛工厂，鹿港民众极为愤怒，展开了轰轰烈烈的抗议示威活动，险些发生重大流血事件。最后，这一投资案终告废止。

虽然有前车之鉴，王永庆尚不知环保组织的厉害，以为这不过是特殊事件而已。不料，台塑在宜兰县购得建厂用地后，宜兰民众发起了反对台塑在宜兰兴建“六轻”的抗议运动。尤其让王永庆哭笑不得的是，那个信誓旦旦表示要“尽其所能提供协助”的宜兰县长陈定南，为了自己的选票，也站到环保组织一边，成为反“六轻”运动的总召集人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一片反对声中，王永庆进退两难。他试图与当地民众及县政府进行沟通，化解矛盾，但没有结果。无奈之下，王永庆只得放弃在宜兰建立“六轻”的计划。

就在这时，桃园县县长刘邦友找上门来，力邀王永庆到桃园县观音工业区建立“六轻”。王永庆欣然应允。没想到，在土地价格问题上，“六轻”计划又遇到阻碍。王永庆原计划购地价格不高于每公顷 840 万元台币，但台湾“工业局”把桃园观音工业区土地价格定为每公顷 3800 万元台币。价格差距过于悬殊，王永庆无法接受，只好放弃观音工业区，考虑在嘉义鳌鼓或者台西的云林麦寮重新觅地。

就在岛内“六轻”计划不断受阻之际，1990 年 1 月，王永庆秘密前往大陆，以探求在大陆投资的可能性。这一举动吓坏了台湾当局。因为王永庆是台湾企业界的龙头老大，他一走，其他企业也会跟着走，政治影响和经济影响都不小。为了稳住王永庆，台湾当局一改过去的作风，成立专案小组，积极配合王永庆推动“六轻”计划。同时，台湾“工业局”展开对相关法规的修改工作，以配合“六轻”计划的顺利进行。在这种情况下，王永庆又动了继续在宜兰兴建“六轻”的念头，因为这里确实是一个各方面条件比较理想的地方。

但是，台湾当局对台塑大开绿灯，却不能遏止环保组织的势头，宜兰县反“六轻”活动不但未见收敛，反而更加轰轰烈烈。“立法委员”陈定南率领反“六轻”组织连续 13 天对宜兰县各镇、乡、村、里发动了 26 场反“六轻”说明会、5 次“文字宣传活动”，可谓声势浩大。在这种情况下，台湾当局虽有意助王永庆一臂之力，却不便公开站出来支持，否则有官商勾结之嫌，只会“越帮越忙”。

王永庆对甚嚣尘上的抗议声感到厌烦，愤而出走美国，将岛内事务交给其弟王永在全权主持。累计至此，“六轻”计划已延宕 3 年多时间，花去 5 亿多美元，却连地方都没有定下来，王永庆心中的焦急愤怒之情是可想而知。所以，当台湾各界敦促他由美返台时，他不予应允，在美国滞留了一年多时间。

由于环保运动的声浪有升无降，王永庆终于决定放弃在宜兰县利泽工业区兴建“六轻”的计划。1991 年 8 月 7 日，台塑集团举行记者招待会，总经理王永在正式对外宣布“六轻”将在云林县离岛工业区内的麦寮乡

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

兴建。

云林是个贫穷落后的地方，据说因“地东界一带山峰毗连，入夜云雾深浓，呈关闭森林之势”而得名。它位于台湾西海岸中央，是台湾最穷的县之一，也是台湾唯一农业人口超过50%的县。麦寮乡位于云林县沿海的最北边，隔着浊水溪与彰化县相望。清初时，福建泉州移民来此开发，在此建寮种麦，因此而得名麦寮。麦寮乡海岸线之外总面积500多公顷的海埔地，就是台塑集团几经波折之后选择的“六轻”基地。

1991年8月17日，台塑集团在“六轻”基地举行开工大典，回台湾不久的王永庆亲临现场主持这一庆典。值得庆幸的是，奠基之日，王永庆最担忧的环保人士抗议活动没有发生，也没有一张抗议标语在这里出现，一切极为平静。

不过，“六轻”计划至此，只是刚刚开了个头而已，在正式建厂前的围海造田，就是一个浩大的工程。这里自然条件恶劣，每年10月底到翌年3月，有持续不断的强季风，风力常在五级以上，风速达每秒5~10米，施工极为不便。为了加快工程进度，王永庆请来了世界上填海造田最成功的荷兰专家，又从荷兰进口了价值达14亿元新台币的“旭日号”和“彩虹号”两艘巨大的抽沙船。

资本的力量是巨大的，能带来不可思议的奇迹。“六轻”工地开工后，麦寮便开始发生日新月异的变化。在方圆数十公里的“六轻”工地上，机器轰隆，尘土遮天，飞沙漫漫，巨大的抽沙管24小时不停地抽着流沙，运沙的大卡车在这里奔驰着。台塑以每天2.2公顷的速度吞没海洋，填海造地，一天天改写着台湾的陆地面积。

在“六轻”投资案中，王永庆打了一个胜仗，虽然胜得很艰难，但毕竟实现了多年的愿望。这全是他执著于目标坚持不懈的结果啊！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

充分利用时间

一个人如果意识到时间的宝贵是可喜的，但如果光讲时间宝贵，光知道光阴一去不复返，而不能善加利用，仍然是无济于事的。懂得时间宝贵就要用科学的头脑去考虑如何控制时间、利用时间。对此，王永庆举例说："例如从台北到新庄这条公路全长13公里，现在在翻修，我早上经过那里，听人家说这条路要修一年。假如公路当局计划不好的话，可能要两年才能修好。假如计划考虑周详，做得很好，或许一年刚好，也可能半年即可完工也说不定。"王永庆举这个例子就是在说明要善于利用时间，要懂得管理，做事要有计划。

王永庆接着说："如何计划呢？例如要多少人工，从什么地方开始，用什么材料、什么工具可以做得又快又理想，技术方面要如何配合，要多少预算等，使之能一气呵成，这就是科学管理。有了管理的智慧，把所有过程的每项因素详加考虑，逐条列出，综合起来才能完成整个计划。安排妥当，时间就能计算出来，然后加以控制，善于利用，这样，才能说有时间观念，懂得计划，懂得管理。"

同样是8小时的工作，有人用4小时就可以做好，有人做12小时仍然还有一大堆没有完成，并且其工作品质可能比做4小时的还要差。王永庆指出，这就是不懂得如何计划，不知问题如何处理，也就是能不能控制时间的问题。

王永庆认为，计划事实上就是管理时间，就是要懂得如何充分利用时间。他再次举例说："如果要到台南访问一位朋友，那么就需要计划一下是不是要准备礼物？送不送是另外的问题，但总要考虑。是不是顺道到某站下车办一件事？要花多少时间？下次班车是什么时间？是不是来得及？什么时候回来？像这样时间和路程都需要事先安排好，这就是计划。"

王永庆说："从开始想去到回来，这是一件事，要计划，直到回来，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目的达到了，这件事才算完成。这是比较简单的例子，没有什么困难，不会有什么问题，但管理上的工作就没有这么简单了。一件事从开始到最后达到目的，其间的许多过程，如刚才所说，要准备什么，携带什么，都要记录下来。如何去买礼物、买车票，到嘉义、到台南怎么走、怎么安排等，就是系统。一件事，从开始到完成，经过计划，有条理有系统，做起来就容易了，而且不会出错。计划越详尽越不会出错，管理做得越好，企业的成就当然也就越大。”

王永庆告诫人们，时间是宝贵的，要懂得控制时间，应好好利用时间，同时也强调计划是非常重要的，计划必须符合需要才能做好。王永庆说：“无论做什么事，一定要明确需要，若是浑浑噩噩、迷迷糊糊，就无法了解自己的需要，不知道自己的目的所在，怎能作计划呢？有些人的习惯，到了办公室，说声早，和人家乱七八糟讲些无关紧要的事，公事随便应付一下，一天就混过去了。”

王永庆还特别提到：“尤其阶级越高的主管，越显得忙，常会感到忙得喘不过气来，却又这个未办，那个没做，一晃就下班了，说时间过得真快啊！其实是因为没有计划，工作没有安排，时间没有控制。忙时时间过得快固然不错，如果凡事有计划，相信会做得从容不迫，周密而无错失。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章

••••••王永庆的明识晓义之学

王永庆白手起家，创造了一个巨大的财富帝国，这与他具有一套明识晓义的学问是分不开的。他认为，做事一定要有远见，要以社会大众作为企业发展考虑的前提，做人一定要善良，丢什么不可丢信用，要积极回报社会，只投资而切不可投机，并且具有不怕吃苦的精神，努力锻炼自己的忍耐力，始终不放弃寻找机会，这样不管做什么都会取得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做事一定须有远见

王永庆认为，做任何事都须有远见，千万不能太近视，这样才能谋得未来发展的空间，而不会把时间和精力浪费在一些无所谓的事情上，白白地丢失了发展的机会。

台塑公司前镇分厂那块地皮原本是台糖公司的，有二十几甲（甲是中国台湾农民计数田地面积的单位，合9699平方米）。当初台塑和台糖商谈时，这二十几甲土地正放租给农民耕种。后来台糖来文表示同意出售，但要取得农民放弃优先承租同意书才能办理。台塑于是请高雄市政府地政科出面和农民开会协议，好不容易，花了50多万元才使农民放弃优先权，而由台塑向台糖承购这块地。当时台塑总资金才2200万元，花50万元，相当于用4.4%的资金向农民买权利。

这时候，台糖有一位姓陈的监察人和一位姓叶的也要求分得一块地皮，但被王永庆拒绝了。于是对方就提出说台塑PVC工厂，只要一甲多地就够了，买二十几甲大概是要转买回利。王永庆于是就回应道：在契约书上写明所承购的地皮不得转卖，不得作其他任何用途，这样子该行了吧？但还是不行，事情就这样结束了，五十几万元一分钱也没拿回来，硬是把前镇这块地皮分售给旁人，东分西割，完全不顾台塑叫农民放弃优先承租权的苦心和花费！后来台塑再辗转向那些人买土地，但始终没能全部购买过来，到现在中间还隔着一个废旧的铁工厂。

那些当初分得土地的人说要盖工厂，却又高价卖给台塑；而当初虽说PVC工厂一甲地就够了，后来虽然多数买到手后建为工厂，到今天仍然不够用。回忆当时的情景，王永庆说：“台糖公司以前是台湾最大的工厂，当初如果他们懂得工业的话，应该不至于像姓陈的监察人那样胡说八道了，土地被分割零卖，再由我们高价买回来，花了许多钱是一个问题，最重要的是花了许多时间，无形中，这是台塑的损失，也是社会的损失。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王永庆由此还联想到了台塑大楼，当初买的时候土地每坪（坪是日本面积单位名，合3.3057平方米）三千余元，而中山北路的地价，仅有几步之隔，却差不多有七八倍之高。现在台塑大楼附近的地价听说已涨到一坪5~8万元。王永庆说："钱是另一个问题，做事要有远见，就是选定厂址也是非常重要的。"

王永庆认为，有很多人在三重坡设厂，这些厂当初如不设在三重坡，而设到明志工专这边山上，应该也一样。三重坡地价贵，又挤又脏，台风一来，尽成水乡泽国，损失很大，应该做迁厂的打算才对。王永庆说："政府的政策，是希望工厂疏散，这样可使各地方均衡发展。所以我们要有眼光、有远见、有洞察力，自己省钱，又可配合政府的政策，使都市乡村均衡发展。"

王永庆还顺便提及了德国，他认为德国就没有什么都市、乡村之分，现在的首都波恩是一个很小的地方，在乡下到处有工厂，山上也有大工厂。王永庆认为，德国人的看法显然和台湾人看法不一样，这就要有洞察力和计划性了。

王永庆接着又谈到了中山北路的某大饭店的情况，他说："当初饭店要盖在那里，我就想不太好吧，地价实在太贵了。该饭店盖后不久，统一饭店也盖了起来，听说菲律宾人在那里买的地价只两千多元一坪，和该饭店比起来至少差四倍，可能七八倍、十几倍也说不定。建造成本差那么多，经济价值还不是一样吗？"

王永庆接着说："还有，我们大楼隔壁现有几幢三四层的房子，五六年前我认为这些房子绝不会超过15年就要被拆了，现在南京东路那些三四层的楼已经开始拆了，相信还会陆续拆除的。虽然这是他们的私有财产，要盖便盖，要拆便拆，人家的自由。这话是不错，但就整体而言，这也是国家的资源，社会的财产，六七年前才盖的房子，现在拆下来丢掉，是社会资源的浪费，这是很可惜的。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

始终不放弃寻找机遇

“世界塑胶大王”、台湾巨商王永庆常说：“机遇是不会自动送上门的。”为此，在他几十年的商业活动中，无论身处逆境也好，顺境也罢，始终不会放弃寻找机遇。

20世纪50年代，塑胶成为全球最热门的工业产品，世界上许多人都把目光投向了这个行业，目光远大的王永庆也不例外，很早就有意要在这个新兴行业中施展一番身手。然而，好事多磨，王永庆刚向这个行业迈出第一步就碰了一个钉子。

当时，王永庆还只是一个资本并不太雄厚的木材商。当他来到台湾工业会申请投资塑胶工业时，一开口便遭到了拒绝，工业会化工主管对他说：“你连塑胶是什么东西都没弄明白，来凑什么热闹?”

这冷冷的一句话对有些人来说可能是当头泼来的一盆冷水，进取之心可能因此退缩，但对王永庆来说却是一种激励。在之后的整整一年的时间里，王永庆埋头苦读，学习了塑胶业的有关知识，最终把这个行业的演变、发展都摸透了，对塑胶的化学合成原料、制作过程、生产加工的细节以及各种用途都了如指掌。

一年后，王永庆再次出现在台湾工业会，与一年前相比，他现在已经是这方面的行家了。然而，主管人还是没有把塑胶原料工业的生产权交给他，而是选中了另一位有多年化工企业经营经验的何老板。

踌躇满志的何老板随后在世界各地进行了一番考察。他先去了日本，又去了美国和欧洲，但带回来的却都是坏消息。他发现世界上许多塑胶厂的生产规模都已在日产50吨以上，而计划中的台湾塑胶厂产量只有区区的日产4吨，不仅产量低而且成本很高，根本无法与大公司抗衡。

在一番权衡利弊之后，何老板退却了，同时他还建议当局不要投资发展塑胶业。此时，王永庆再次看到了机遇的来临，于是他再次提出申请，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并一次次地据理力争，终于争得了台湾塑胶业的经营权。1957 年，经过 3 年的筹备，台湾塑胶工业公司终于建成并投产了，王永庆出任董事长。在创业的道路上，王永庆为自己争得了一次难得的机遇。

然而事情的发展并不是一帆风顺的。王永庆的塑胶公司投产几个月后，突然出现了问题。公司月产聚氯乙烯塑胶粉 100 吨，而台湾工业的用量只有 20 吨，大部分产品都积压了下来。同时，日本的同类产品以其价廉物美的优势向台湾大举进攻，不断地蚕食着台湾市场。

产品大量积压，导致资金周转产生了困难，公司面临倒闭的危险。一些股东动摇了，他们觉得前景不妙，纷纷提出退股。

面对将倾的大厦，王永庆却作出了破釜沉舟的决定。他变卖了其他所有资产，以低价买断了台湾塑胶公司的所有股权，独自经营。他要靠自己的努力去寻找机遇，创造机遇。

王永庆首先分析了市场和公司不景气的原因，他认为，造成这种困境的主要原因是台湾内需不足，供大于求。同时，王永庆也看到了台湾的独特优势：台湾是世界主要的烧碱生产基地，在生产烧碱过程中弃之不用的大量氯气，为塑胶工业提供了充足的原料。

为了挽救濒危的公司，王永庆做出了扩展经营规模，打开外销市场的决定。在外人看来，王永庆好像是在泥潭中越陷越深。因为在还有大量产品积压的情况下，再投资扩建、扩大生产，这无疑要冒极大的风险。而王永庆却认定，公司要生存，要翻身，要取得成功，要站稳脚跟，便只有一条路可走，就是扩展生产，只有这样才能增加产量、降低成本，才能提高产品的竞争力，才能打开外销市场。

机遇与风险总是并存的。在王永庆的苦心经营下，台湾塑胶公司的产量从月产 100 吨扩大到 210 吨，最后扩展到月产 1200 吨，大大降低了成本，降低了价格，终于形成了规模优势和外销机制。

经过几年的努力，王永庆形成了自己的从原料生产到产品加工一体化的企业体系，台湾的塑胶工业也由此进入了一个全盛时期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只投资而不投机

王永庆一贯坚持踏踏实实做人，勤勤恳恳做生意，不愿意从事炒股、炒地皮等投机生意。他认为，这种钱乃是不经辛苦得来，是靠不住的。只有靠勤劳苦干赚钱，才是真正的创业。

王永庆一生中唯一的一次炒股活动，不是为了赚钱，而是应“政府”之请而投资“救市”。

那是20世纪70年代，由于中华人民共和国的国际地位迅速攀升，外交战节节胜利，台湾终于被逐出联合国。受此影响，台湾股市可谓风声鹤唳，一日数惊。

1972年，日本宣布与台湾断交，并与中华人民共和国建立正式外交关系。一时间，台湾的房地产价格与股市指数大幅暴跌。且外界传言工业界的“龙头老大”王永庆即将远走他方，更加剧了股价的下跌速度。

在此情形下，台湾当局决定利用王永庆的影响力来挽救股市，以安定人心。时任台湾“行政院院长”的蒋经国专门传见王永庆，请他力挽危局。

为配合王永庆的“救市行动”，台湾“证券委员会”征得台北银行的同意，垫借1.5亿台元给王永庆作为操纵股市的资金。

王永庆自己也拿出大笔资金，采用“逢低慢慢进，逢高慢慢出”的策略，开始大手笔操作股票。未久，原本崩盘的股市大幅反弹回升。而一度跌至130元左右的台塑、南亚股票，不到数月间，随即冲到了接近400元的高价。就这样，王永庆以他的声望、机运和机智，赚进了4亿多元台币，还获得“爱国行动”的称誉，也赢得了股票投资人的称赞，可谓“名利双收”。

王永庆的这次股票大投机，是不得已而为之，虽然获利甚丰，但并没有使他改变不做投机生意的原则。此后，他放弃了股票炒作，坚持踏踏实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

实做生意。因此，台塑企业的股票数十年来一直是“绩优股”，股民达 30 余万人。

王永庆虽然不做房地产投机生意，但他却是台湾名副其实的“土地大王”。据说台塑集团名下的土地超过 1 万公顷，这一数量在地域狭小的台湾是十分惊人的。

王永庆是农家之子，深知土地对于人生存发展的重要性，因而对土地十分偏爱。年轻时，他开米店赚了钱后，便大量购买土地。他认为，有了土地，就有了生存保障，也有了个人信誉，即使向人借钱，也好做抵押。后来，王永庆一有机会就大量购进土地。他向银行贷款时，往往是有求必应，或许跟他拥有大量土地有关。

国民党到台湾后，推行“耕者有其田”的政策，将地主的土地通过有偿方式转让给无地、少地的农民，在农村培育了一大批自耕农。后来，为防止有限的农地变做他用，又颁布法令，只有自耕农才可以购买农地。为此，在台湾，那些为了取得大量土地的商人，想方设法获得“自耕农”这个身份，王永庆也不例外。有了这个护身符，就可以光明正大地购买土地。

王永庆购置土地，不是为了“低进高出”做投机买卖，而是用于扩建厂区或与台塑事业相关的建筑设施。

在台塑旗下，南亚公司拥有的土地最多。根据南亚公司 1990 年的内部资料，该公司有 16 个厂区，共计 6950 亩土地。另外南亚公司还有已付款购入、但尚未过户的土地约 1950 亩。据此计算，南亚公司拥有的土地总面积达 9000 多亩。

台塑公司及台化公司各拥有土地约 4500 亩，这三家公司拥有的土地面积合计近 2 万亩。除了上述三大公司登记的土地外，王永庆家族以个人名义登记的土地尚不包括在内。

台塑集团拥有如此多的土地，其价值十分惊人。例如，其总部大楼地处台北市繁华地段的敦化北路，交通便利，地盘极好。当时购地时，每平方米约 4000 台元，如今每平方米已涨到 60 多万元新台币以上。按大楼占地总面积 1000 多平方米计算，总值已达 60 多亿元新台币。

又如，台塑集团持有高雄市前镇厂的一大片土地，其中台塑公司持有 2700 多亩，购入时每平方米仅 140 多台元，因这里邻近高雄商业区，地价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

已涨至千倍以上，其土地增值利润十分惊人。

一般来说，台塑集团每购入一片土地，地价都会直线上升。因为台塑财雄势大，在任何地方投资办厂，都必然带动当地经济发展，地价自然攀升。一些土地投机者看准此点，趁机进行炒作，更使当地的土地价格急剧上扬。台塑公司的土地价格水涨船高，不用劳神费力，便可坐收渔利。

例如，台塑宣布在云林麦寮建“六轻”后，台西乡海岸线一带也出现了空前的土地炒作热潮，土地价格成倍上涨。也就是说，“六轻”尚未开工，在土地上已获利数倍。

有人估计，台塑集团旗下的三大公司——南亚、台塑和台化所拥有的土地现值累计已达2000亿元新台币以上。

台塑集团尽管拥有巨额土地资产，却没有正式炒作地皮的不良记录。台塑出售土地也多是为生产投资筹措资金。

由此可见，王永庆是非常理智的。他始终坚持自己的经营原则，只投资而不投机，宁赚辛苦钱，也不追求暴发。这一点，非常值得创业者们学习。

要有不怕吃苦的精神

“人的成功是性格的成功”，这句话用在王永庆身上，可谓恰如其分。正是王永庆独特的个性，造就了他辉煌的一生。

王永庆最大的特色是不怕吃苦。他说：“我幼时无力进学，长大时必须做工谋生，也没有机会接受正式教育。像我这样一个身无专长的人，永远感觉只有刻苦耐劳才能补其不足。而且，出生在一个近乎赤贫的环境中，如果不能刻苦耐劳简直就无法生存下去。直到今天，我还常常想到由于生活中受过的煎熬，才产生了我克服困难的精神和勇气，幼年生活的困苦，也许是上帝对我的赐福。”

王永庆还说：“天下的事情，没有轻轻松松，舒舒服服能让你获得的，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凡事一定要经过苦心的追求，才能真正明了其中的奥妙而有所收获。”

好比吃鱼，太太买回来的鱼，先生有时嫌鱼太腥了，有时嫌鱼肉不够鲜嫩，假如鱼是自己辛苦钓到的，不管什么鱼，煮起来一定感觉非常好吃。

王永庆说：“神创造人，毕竟是很公平的，道理只有一个，那就是人必须先苦而后才有甜。天下事都要经过相当辛苦才可以得到，这个道理很浅，却很难实践，这是一般人的毛病。”

有人夸赞王永庆坚持到高尔夫球场打球，风雨无阻，非常了不起。王永庆不以为然，他认为拿自己跟那些鱼贩和菜贩相比，自己的吃苦精神还不够好。他说：“鱼贩和菜贩，每天凌晨两点半就要起床，不管睡眠不足多么疲倦，也不管冬天寒流来袭多么凛冽，他们总是一心一意要赶到中央市场去批购鱼虾、蔬菜。在中央市场还得用脑筋去想……希望买到好的东西，拿回去卖容易出手，能多赚几个钱。他们就这样从两点半一直忙到十一点多，实在够辛苦的。东西卖完了，回到家里，算一算今天赚了两百元，目的刚达到，又要考虑明天的生意。我们打高尔夫球的，糊里糊涂，打得好不好，从未去计较，却仍然花掉一二百元。鱼贩菜贩这么早起来辛苦所赚的钱，等于我们打球轻易所花的钱，那么是谁了不起呢？道理很简单，只要比较一下，就豁然开朗了。假如没有比较，我们虽然在享受，却仍然不会感到满足……常自认很苦，想偷懒。比较之后，知道自己比别人舒服，别人那么苦都不在乎，我难道就不能和别人一样辛苦地工作？别人做得来，我就做不来？”

王永庆总是觉得别人比自己更苦，因此不敢落后于人，特别能吃苦。他每周工作七天，一天工作十几个小时，没有礼拜天，没有节假日：别人为之咂舌，他却不认为这是苦。他说：“多吃苦，多用心做事，不但对社会有贡献，同时自己也才能够享受到辛苦工作后的甘甜。就像运动流汗后，浑身才感到舒畅；肚子饿了，吃食物的味道才特别鲜美。享受是附于工作之上的，疏忽工作而一味追求享受，其结果是没有真正的快乐可言。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精打细算，节俭朴实

王永庆出身赤贫家庭，开始创业时一无所有，完全靠吃苦起家，养成了勤俭节约的习惯。成为大富豪后，他完全有条件奢侈，但他仍节俭如故。

虽然在普通人的眼中，那些身价上亿的大富翁可能过着挥金如土、神气活现的生活，可说出来大家也许有些不相信，王永庆的节俭却到了令人难以置信的地步。据说王永庆喝咖啡的方式就颇有些特别，他会先将奶精打开，将奶精倒入咖啡杯中，再用小汤匙舀一点咖啡放入奶精盒中，轻轻地涮一涮，再倒回杯中。糖包也是先撕开一角，倒入一半，将剩下的递给邻座，顺便交代他不必再撕开新的糖包了。

王永庆吃西瓜是连子一起吃的，吃葡萄也从不吐皮。他说：“有人吃西瓜要慢条斯理地把瓜子一粒粒剔出来，其实这又何必呢？统统吃下去也不会出毛病的。吃葡萄也有人要细细地剥皮和剔子，岂不太浪费时间吗？”对这种节俭方法，可能绝大多数人感到难以接受，但王永庆这样做，却有他自己对节俭的理解。他曾以日本人吃水蜜桃的习惯来阐明节俭之义。他说：“日本人吃水蜜桃，很斯文地在原本薄嫩的皮上用刀子削去厚厚的一层，然后四周各切下一片，就把大半个水蜜桃丢弃了，这种吃法实在太浪费。虽是一分钱的东西也要捡起来加以利用，这不是小气，是一种精神，一种警觉，一种良好的习惯。”

王永庆在穿着方面，也相当俭朴。台湾经济发展比较快，许多人有一种“暴发户”心理，在穿着上特别讲究，尤其是定做西装，如果不是世界一流的料子，做出来穿在身上就会浑身不舒服似的。王永庆却说：“其实一套西装，二万块钱也好，三千块钱也好，穿在身上感觉都差不多。”

一次，一位朋友送给王永庆一套西装料子。于是，王永庆请裁缝师父到家里量尺寸，决定做一套西装。裁缝师父乘机向他推销，说别人每次都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是定做数套，还有一次定做十套以上的，建议王永庆多做几套。王永庆说："我不是怕多花几套西装的钱，但是，我认为需要的时候才做西装，我做一套就够了。"

王永庆年老后，身材变得比以前更瘦，腰围缩小，平常所穿的西装显得不太合身了。王太太特地请裁缝师父到家里给他量尺寸，准备替他定做几套新西装。没想到，王永庆从衣柜里拿出五套旧西装，请裁缝师父把腰身改小，还说，这些衣服好好的，改一改还能穿，没有必要做新的。裁缝师傅只好暗叹自己倒霉，遇上一位钱袋子捏得太紧的"财神爷"。

王永庆每天练习晨跑和做"毛巾操"。据说，他做"毛巾操"的这条毛巾已用了20多年，因为没坏，一直用到现在。

由于王永庆崇尚节俭，他的家人也颇受感染。据说王家所用的肥皂在剩下一小片时，不会丢掉，而是把这块小肥皂粘附在大块的新肥皂上，继续用。这种节俭法，别说在亿万大豪门，就是升斗小民之家，也不易做到吧。

对那种大把大把花钱摆排场的事，王永庆深恶痛绝。以前，王永庆每次坐飞机，都坐经济舱。他的想法是，既然相同时间到达目的地，只是位置稍宽敞些，何必多花钱买头等舱呢?

有一次，机上的服务小姐认出了他，认为坐经济舱与他的身份不符，执意请他坐进头等舱。此后，为了避免服务人员的邀请，王永庆才改坐头等舱。而且他一上飞机就开始工作，以便对得起这头等舱。

王永庆不仅自己节俭，而且要求自己的员工也保持勤俭节约的习惯。台塑的员工出差时，一律住在各厂区营业处的招待所，吃住全在里面解决，既可以省钱，又方便处理公事。王永庆在美国新泽西州有一幢高级住宅，内有网球场、游泳池等设施，十分方便。每当有员工出差到美国当地，王永庆便指定他们在这里住宿，这样可以节约一笔不小的酒店费呢!

王永庆招待客人时，也不会在外面的餐厅请客，大多选在台塑的招待所里，因为这样可能节约不少开销。而且用的是中菜西吃的方法，既卫生，又避免浪费。如果客人拿的菜太多吃不完的话，就会被要求打包带回去。如果发生这样的情形，客人会觉得很不好意思，所以一般人都会适量取菜，不会发生浪费的情形。

据说，王永庆曾经到厨房检查，还教导厨子在汤开了后，就应立即把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

火关小，若是继续使用大火，那就是浪费瓦斯。

台湾地区并不是一个资源丰富的地方，王永庆认为，台湾人没有浪费的条件，对浪费的人他也极不欣赏。早年的台湾，由于经济不发达，人们处处要想着尽量节约。后来，随着台湾经济的快速发展，人们的观念不知不觉地起了变化。比如，以前在欧美国家住旅馆时，人们一般会拿 1 美元的小费，而在台湾地区则只需用新台币 1 元即可。可是后来情况有了很大的不同，在外国只需付 2 美元小费就算不错了，而台湾地区则差不多要付 200 元新台币。这虽然只是一件小事，而且小费付多少，完全是出于自愿。可王永庆认为，这反映了台湾人观念的某些变化，人们花钱的方式较以前更浪费。

对社会奢靡现象，王永庆十分担心，他曾发表评论说："台湾各大小都市里，餐厅、宾馆、咖啡厅、沙龙四处林立，种类与数量之多可能是世界之冠。台湾一年要吃掉二条高速公路，本省逐渐浪费的奢靡风气，实在令人担心。"他还说，台湾人所赚的钱只有先进国家的 1/4，花钱却是别人的四倍。勤俭美德已随经济发展而逐渐衰微，这对未来的发展相当不利。

王永庆曾多次教导下属杜绝奢靡之风，但是发觉效果并不大，便对自己的管理人员提出了严厉的批评："我认为经营管理阶层对此仍一无感觉，也谈不上反省。到了今天，此一错误的观念不但无任何改善，更因为有了一些小小的成就而导致放松，则问题不但仍然存在，恐怕更加严重。"

王永庆很欣赏加拿大人的简朴生活，在那里，百万富翁与普通人的生活几乎没有两样，人们享受宁静的家庭生活，有时间会去旅行看世界，从不将钱花在奢侈的吃用方面。而在台湾地区，很多人认为带一家子上饭馆吃饭就是享受。面对这种情况，王永庆痛心疾首，认为应该洗心革面大大检讨。

王永庆曾说："从事企业首先要有节俭的精神，这便是根。经营管理讲究成本，不节俭，物料就会浪费，当主管的要有这种认识，才会提高警觉，避免人、事、物的不合理。不合理的现象就是浪费。"

有一次，王永庆在谈到自己在马尼拉的见闻时说："南洋的华侨经过一番受苦、节俭、努力才有了成就，而后在马尼拉闹市区的大马路边筑有富丽堂皇的华人坟墓，坟墓周围则是贫民窟，房子破破烂烂，和华人坟墓的气派形成强烈的对比，令人侧目，结果影响了华侨在当地生根发展。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精打细算，节俭朴实，对一个巨富来说，是不容易做到的。王永庆常常告诫自己的属下，即使自己有所成就，也千万不要忘记过去经历过的苦楚，要在内心深处保持谦卑，在行事上更加忠厚，时时念着困苦的过去，不要忘记自己的本分。

王永庆致富仍不忘节俭，相比那些贪图享受而“超前消费”的人，实在高明得太多了！

慷慨回报社会

王永庆就像很多成功企业家一样，对自己节俭，对别人慷慨。他在回报社会上，一点也不“小气”。

一次，有人问王永庆：“很多名人在事业成功之后，由于幼年的困苦奋斗，都会在原家乡做出很多建树，王董事长对于您家乡的贡献也相当多，请问这属于哪一种心理？”

王永庆说：“有很多戏剧都是以年轻人如何上进，如何奋发，而又如何成功为题材的。当然，我们看戏不仅要看戏中人如何考中状元，也一定要看他考中状元以后的事迹。很多人在衣锦还乡后，必须也一定会感恩图报，努力于地方上的建设。我个人谈不上有很好的建树，只是我在继续努力如何来为国家为社会贡献自己。”

王永庆在从事社会公益事业方面，一向颇为大方，绝不会“吃西瓜不吐子”。

1968 年，联合国资助台湾成立工业职业训练中心，钱有了，却没有土地，王永庆便捐出自己在新庄的一块 38 亩的土地，使工程得以顺利兴建。日后，该训练中心为台湾培养了大批实用型人才。

1980 年 7 月 10 日，台塑长庚医院正在举行“烛光晚会”，会中有人发起捐赠眼角膜的活动。没想到，王永庆率先响应，并签署了同意书。后来，王永庆还在长庚医院设立了基金会，对每位捐赠眼角膜的贫困病人给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

予10000元新台币的补助金。

捐赠器官在发达国家颇为盛行，但台湾人受传统观念的影响，不愿捐献器官，希望保存一个完整的身体人土为安。为了能使人们改变这种落后观念，1986年，王永庆公开向社会宣布：在5年内，所有在死亡后捐出器官的人，都将获赠10万元新台币的丧葬补助费。此举有效推动了台湾民众捐赠器官的风气，使许多病人受益。

王永庆的善举颇多，但以办教育与投资医疗事业最为有名。他先后成立明志工专学校、长庚医院及长庚护校等。

别的大企业创办大专学院，一般是公司董事长或其亲属担任学校校长，但王永庆却让专业人士担任校长，不愧为深具长远眼光的企业家。王永庆反对那种让学生“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”的做法。他提倡让学生利用寒、暑假到工厂实习，以达到理论与实践相结合，学以致用的目的。王永庆因首创建教合作而广受赞誉，于1966年获得台湾“第一届企业家特别奖”。

某报评论道：“该校毕业的学生就业率几乎高达百分之百，这不但是其他学校做不到的，就是公立学校也难望其项背。为什么这所私立学校会如此成功呢？不外一点，就是很多人开的是‘学店’。而王董事长则不然，他现在每月仅补贴学生伙食费等费用的金额就是新台币100余万元，这简直是一件不可想象的事，但事实的确如此。评选委员的眼睛是雪亮的，把建教合作奖给了王董事长。”

台塑集团本身也为社会培养了许多优秀人才，例如，1983年离开台塑独立创业的伍朝煌就是台塑培养的高级人才。对伍朝煌的出走，王永庆并无怨言，他说：“他能从台塑学到企业管理的知识，在外面发挥，我很高兴，是件求之不得的事。一个公司培养出来的人，可以在外面讲话，有贡献，是很好的，也是社会的责任。”

这就是王永庆与众不同的地方，他不把人才视为自己的财产，而是看做社会的共同财富。很多人对自己培养起来的优秀人才改投别人门下想不通，视为“叛徒”，他们跟王永庆的胸襟实在相距甚远。

王永庆早年家境贫寒，父亲长年患病却无钱医治，大弟王永成因病过早夭亡，种种经历使王永庆对疾病给家庭造成的痛苦有深刻认识。父亲去世后不久，王永庆于1967年捐款20亿元台币，兴建长庚纪念医院。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长庚医院不是以赢利为目的，而是作为社会公益事业来经营，故采取了财团法人的形式。医院建立之初，设有一个门诊中心与一个医疗中心，医护人员3000多人，病床1800多张，每日接诊量可达4700多人。在当时的台湾，长庚医院完全算得上一流的私立大医院。

长庚医院建立5年后，由于广受欢迎，就诊者日众，原来的医疗设备已不能满足需求。为服务更多的人，王永庆增加投资，不断扩大医院规模，设立分院，建立起更为广泛的医疗服务网。1976年，建成台北门诊与急诊中心；1978年，建成林口医学中心；1985年，建成基隆门诊与急诊中心；1986年，建成高雄医学院中心。

上述每一项工程的落成仪式，王永庆都是让他的高堂老母亲自剪彩，场面感人至深。现在，长庚纪念医院四个院区每天接诊病人2万多人次，每天住院人数达5500人，不但是台湾地区最优秀的医院之一，并且已达到世界先进水平。

为实现王永庆"老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼"的心愿，长庚医院又在林口及高雄分别建立儿童医院，并计划成立一个高龄老人康复中心。这个康复中心占地90公顷，集休闲养病功能于一体，形成一个从急性病到慢性病、从护理中心到老人之家的完整医疗体系。这一计划一公布，前来预先报名的老人络绎不绝。

由于医疗机构不断扩展，医护人才短缺，王永庆又于1988年成立长庚护理专科学校，招收两年制学生，1991年开始招收五年制学生。为了让生活在穷困中的原住民获得一技之长，王永庆提出在长庚护校实施"奖助原住民学生就学就业实施要点、方案"，免费招收少数民族学生上学。这些学生的学杂费、书报费、住宿、伙食，甚至服装费等，全由王永庆个人包办，且不必参加一般招考而给予特殊照顾。

长庚医院虽然不以赢利为目的，但并非免费，只不过这里的收费相对低廉得多。因为王永庆按台塑模式进行管理，"点点滴滴求其合理化"，因而治疗成本大大降低。例如，为尿毒症患者洗肾是一项成本很高的治疗手段，同样的费用，在别的医院只能洗一次，在长庚医院却能洗两次。低廉的收费，对那些不是很富裕的人来说，无疑是一个福音。

在履行社会义务方面，王永庆也从不落后于人。台湾的偷税漏税现象十分严重，每年都有大批企业以各种手段偷税漏税。王永庆领导的台塑集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团是台湾的财税大户之一，在税收方面从无不良记录。而且，他不断向台湾当局倡导企业电脑化，以防止企业的偷税漏税。

王永庆回报社会之举，并非为名利计，而是出自至诚。他说："一个人永远不能回忆自己出生的情形，一个人也永远想不到自己何时死亡。所以我们在活着的时候，要时时提醒自己，这样我们就可以宽大胸怀，趁活着的时候，多做一点对社会大众有意义的事，等到我们死了以后，会有活着的人想念我们，赞许我们，才会对人生一场有了交代，没有辜负此生此世。"

什么时候都要讲信用

"重誉守信"是王永庆性格中最闪亮的地方，从年轻时起，他就极讲信用，说出的话，像硬通货一样可靠，贬值的可能性极小。事业壮大后，他更是言必行，行必果，因而深得合作者、股民及客户的信赖。这正是他最重要的成功之本。1973 年发生的"溢价退款案"，就足以说明他宁可亏本、也不失信的行事作风。

1973 年，王永庆决定发行新股筹集资金，准备扩建厂房。根据台塑当时的发展势头，他自信地宣称，新股的价格将上扬到 250 台元。股民们非常信任王永庆，纷纷抢购新股。

不料，天有不测风云，这一年，埃及和以色列之间发生战争，影响到整个中东地区的石油生产，从而引发了全球性的石油危机。台塑的原料用的是石油提炼物，受石油危机影响，原料紧缺，购进价格也大幅度上涨。台塑股票随之跳水，至次年年初，已跌至每股 241 台元。

股民们觉得上了当，要求王永庆给一个说法。王永庆表示，石油危机只是暂时的，对台塑的影响也是暂时的。他还承诺，如果到当年 6 月 30 日，股价仍未上涨到 250 台元，他将以这一天的收盘价为准，给股民们补足差价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，这次的石油危机持续时间非常长，台塑股价也只见跌不见涨。到了6月30日，新股价格惨跌到207台元。王永庆决定兑现承诺，结果，他总共赔给股民4000多万台元，开创了股市前所未有的先例。

有人笑王永庆傻，白白地把钱往外扔。因为承诺不等于具有法律效力的合约，若是打官司，王永庆肯定获胜。但王永庆说："做生意，不能光盯着钱看，应该把眼光放远点。台塑损失了4000多万台元，但换来的是千金难买的信誉。"

事实证明，王永庆这4000多万台元花得绝对值得。比如，20世纪80年代，台塑为了跟上时代，决定投资电子工业。当时股东们议论纷纷，担心王永庆这个石化工业的霸主能否成为电子工业的行家，唯恐手中的台塑股票会因此缩水，落个"竹篮打水一场空"的下场。

王永庆对股东们承诺说，今后股东们将会获得更多的红利收入。他这一句话，就让股东们放心了。在他们看来，有了王永庆的承诺，就有了一切。在股东们的大力支持下，台塑在电子行业取得了可喜的成绩，自然，股东们的盈利也很可观。

王永庆不仅对股东讲信用，对社会、对员工也极其守信。

例如，台塑实行的是绩效奖金制度，大大提高了工作效率，也是信守承诺的结果。

一般的公司，订出奖金制度和奖励标准后，看到大部分员工都经过努力达到了这个标准，就舍不得往外拿钱了，一再提高标准，使员工可望而不可及。久之，员工就不愿像过去那样努力了。如此，必然弄得众叛亲离，以后再做出承诺，也没人肯相信了。但王永庆不是这样，他对员工有诺必践，员工对他也信任有加，对他做出的决定无不遵从。因此，王永庆在员工中间，具有难以取代的凝聚力和号召力。

可以说，守信给王永庆带来的绝不只是损失，更多的还是利益。正因为他言必行，行必果，他的名字在商界成了信誉的代名词。比如，一般公司为了获得银行贷款到处找门路的时候，却有多家外国银行主动找上门来，要求王永庆贷款，条件只是让他写下自己的英文名字，无须任何抵押。一位外国银行的高级主管还说："王永庆的英文签名，就是信誉的保证，可以提供无限制的长期贷款。"

1978年，王永庆拟继续扩大台塑公司的生产规模，引进高科技的现代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化设备，需要巨额外汇资金。其时，台湾实行外汇管制，私营企业取得巨额外汇资金并不容易。王永庆便把借款目标放在海外。结果，英国的建利百联银行、运通银行与美国信孚银行以低利联合向台塑公司贷款1500万美元。而外资银行贷款的唯一条件不是台湾当局的担保，也不是台塑公司的资产抵押，而是要王永庆签下“王永庆”这三个字。他们认为这已经够了，根本不必为以后的收贷操心。由此可以推知“王永庆”这三个字值多少钱。

对普通人来说，某一次讲信用，不难做到，难的是每一次都讲信用。正因为难，很多人不能坚持一贯的信用。他们有时说一句算一句，有时却说一套做一套。他们只是在极便利的时候才愿意兑现承诺；稍感不便，就不惜自食其言。

而王永庆的讲信用，追求的是“每一次”，而不是“某一次”。这就是他与众不同的地方，也是他成功的核心要素。

努力锻炼自己的忍耐力

王永庆认为：人在失意的时候，千万不能倒下去，而是要像瘦鹅一样，努力锻炼自己的忍耐力，只要能坚持下来，终有一天会茁壮成长的。

王永庆出身贫寒，超出了一般人的想象。其父以教书为业，收入十分微薄，全家人耕作着几亩茶田，靠卖茶叶为生，尽管茶商可以成倍赚取大把大把的钞票，可是茶农仍然只能挣到仅供糊口之钱。所以，在王永庆贫寒的家里，除了两间尚可躲避风雨的茅草屋外，一贫如洗。

小小年纪的王永庆，不得不面对生存的艰难与困苦。他每天都会随母亲守候在运送木材或是煤炭的板车旁，捡拾从车上掉下来的木材、煤块，换点小钱来补贴生活。就这样，他在板车旁度过了自己卑微的童年。

王长庚不希望儿子沿袭自己的生活，下决心把他送进学校，希望他学点文化，将来能改变王家的处境。不过，学校生活对7岁的王永庆来说一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点儿也不轻松，他每天天未亮就要起床，拎着沉甸甸的水桶，一趟趟地从附近的水井取水，直到将家里的大水缸装满，然后再向十公里外的学校跑去，放学后还要去喂猪。恶劣的生活环境让王永庆无法安心读书，他的成绩也一直很差。

就在这一家人艰难度日的时候，更不幸的事情又降临到了他们的身上。王永庆 9 岁那年，操劳过度的父亲一下子重病不起，全家的生活重担都压在母亲身上。王永庆不得不开始了半工半读的生活，一边上学，一边为别人放牛，来帮助母亲维持一家的生计。王长庚眼看着自己不光不能干活，还要连累妻子儿女，竟然决定上吊自尽，幸好被家人及时发现了，才没有酿成更大的悲剧。但这件事在王永庆的心中留下了永生难忘的悲怆记忆。

不过，辛酸的童年生活，也给了王永庆另一种人生历练。他吃苦耐劳，早早就懂得了生活的不易，没有勉强自己一定要读书走仕路，而是希望自己能早一点学会谋生，自立自强。

1930 年，15 岁的王永庆放弃学业，只身来到嘉义的一家米店做工。一年后，他用父亲借来的 200 元钱，开了一间自己的小米店，当起了老板，这不能不说是他人生的一个大飞跃。他身兼伙计与老板，为了让自己的米好销一些，他挨家挨户地去推销，尽可能地多卖一些。

随着米店固定客户的增多，王永庆买来了碾米的设备，自己碾米自己卖。后来，他又租下了一家规模较大的碾米厂，把碾出的米批发给别的米店。此时的王永庆，终于踏上了实业家的第一步。

在自己当了老板，生活条件有所改善之后，王永庆也没有改变自己幼年时代养成的勤劳、节俭的习惯。他甚至连洗个热水澡的钱都会省下来，他想，每天省三分钱，就等于多赚了三斗米的利润。

由于当时台湾处在日本人的统治之下，日本人对粮食的经营与采购采取高压政策，所以王永庆不得不结束了自己米店的生意。此时的王永庆手中已经小有资产，考虑到当时社会局势极不稳定，生意不好做，他便在家乡附近买了 20 多亩地。在当时那种极为动荡的时局下，将资金投入到土地上，对 26 岁的年轻人来说，实在是很不容易的。因为投资土地虽然稳妥，但回报速度很慢。不过这也显示了王永庆老到的投资眼光。

其实，王永庆一直记得老一辈生意人的话：好不容易赚了点钱，如果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只是吃吃喝喝，那么家产很快就会败光耗尽。如果将它用来买地，则不仅可保值，还能提升社会地位，而且在日后想有所发展时，还可作为信用的保证，向银行借贷。这也正应了中国人的一句老话，叫“有土斯有财”。

1942 年，王永庆接管了一家砖瓦厂，不过很快便经营不下去了，只好关门大吉。但是王永庆并没有就此罢休，他仍然继续寻找着更好的机会。1943 年，王永庆决心转向做木材生意，在经过了一段蒸蒸日上的时期后，由于受到山林滥伐及浪费无度的影响，整个木材行业也随着林源的枯竭而走向萧条，王永庆不得不面临又一次抉择。

年纪轻轻的王永庆，已经经历了人生的多次成功与失败的选择。这一点一滴的磨炼，让他的心智更趋成熟、稳健，也显示出他非凡的韧性与生命力。在他本人的著作《生根·深耕》中，王永庆曾这样写道：

当时在乡下各个家庭都饲养鸡、鸭、鹅，除了喂食粮食，也供以吃剩的食物。但是自从战争严重缺粮以来，连人都遭遇到饥饿困境，当然没有杂粮和剩余食物可以喂食，所以都是放出任其自寻食草等物果腹。看各个家庭所饲养的鹅大多骨瘦如柴，只是在苟延残喘而已，这种鹅价值不高，我就想，如果能找出饲料，养鹅的问题就可以解决。当时农村收取高丽菜以后都将菜根和粗叶弃留在田地，为了利用这些菜根和粗叶，我就雇工收回，另外向“共精共贩”的统合碾米组织购买稻米的碎米死米，混合起来作为养鹅的饲料，同时收购各乡农户养得半死不活的瘦鹅，集中起来进行饲养。瘦鹅看到食物就拼命吞食，一直到喉咙也塞满食物为止，几个小时后喉咙囤积的食物消失了，就又大吃一顿，如此周而复始，没有间断。所以从开始不到二斤半的瘦鹅，经过饲养以后，每天都看得出来在长大长胖，三个月就变成肥壮的鹅，重量增加了两三倍，从一般最多的六斤左右提高至七八斤，成果丰硕。

这些瘦鹅经过长时期的饥饿，如果生命力不强可能已经成为残废，即使再加以饲养恐怕也是成效有限，可是如果经过长时期挨饿仍然不残废，即可见其生命力相当强韧，加以饲养以后不但很快就能恢复正常的成长，甚至成长情形比一般的鹅还要良好。在日本殖民统治又遭遇战争的特殊情况下，作为台湾百姓不能完全伸脚出手，只能每天默默在乡下的砖瓦厂度日，隔绝于自我的期望与理想之外，这种境遇就如同瘦鹅每天惨淡地接受饥饿折磨一样。但是瘦鹅一旦重获温饱的机会，很快也会恢复正常的生长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体态，在日本人统治下居住于台湾的中国人，也要像瘦鹅一样具有强韧的生命力，才能够长时期忍受持续不断的折磨，渡过重重难关生存下去。

失败并没有让王永庆消沉下去，反而激发出了他更加强韧的生命力，就如他在“瘦鹅理论”中所讲的那样，只有渡过难关，才能生存下去。

做人一定要善良

美国当代著名的成功学大师金克拉说过：“如果财富丢了，你就只失去了一点；如果没了信誉，你就会失去更多；如果没有了爱，你将失去人生的全部。”优秀的管理者总是善于和属下员工沟通。他们不会随意责骂属下，而会以一种仁爱的方式善待他们。他们懂得如何说话才能达到最好的效果。人非圣贤，孰能无过？面对属下犯错就斤斤计较、小心眼的人不可能赢得他人信任。创业是一项团体的事业，只有那些能激发每个人的力量，集合所有人的优点和潜力的人，才能成为领袖人物。王永庆就是这样对待他的属下的。

王永庆是一个非常念旧的人，尽管他对属下的要求十分严格，但在关键时刻，他还是以仁爱为本。阿明是王永庆的老司机，跟着王永庆南来北往十几年了。随着年纪慢慢增加，阿明已经不能再当司机了。于是王永庆念在阿明追随他多年的情分上，就安排他在台塑高雄工厂里当仓库管理员。这个工作既不需要花太多精力，也不需要什么技术，而且收入也不错，对阿明是再适合不过了。但由于阿明过于沉迷赌博，欠下了一屁股的债。为了还清债务，阿明不惜铤而走险，把仓库中的原料私自偷运出来，拿到市场变卖还债。到了年末仓库盘点的时候，主管才发现很多材料不知去向。阿明在事情败露之后，再也不敢去上班，整天过着东躲西藏的日子。

王永庆知道之后，马上派人到乡下找到阿明。阿明见到王永庆之后，惭愧地低下头，心想：“这下全完了，王董事长素来严厉，这次肯定要坐

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牢了。”结果出乎阿明的意料，王永庆并没有报警，而是狠狠地骂了阿明一顿，让他汲取教训不要赌博了。王永庆说：“人总会做错事，这是无可厚非的，但只要发现做错了，就得马上更正，更正后还可以好好做人。我就是这样不断地要求自己。你一直跟着我，这么多年来吃了不少苦头，这次糊涂犯下大错，在经济上给公司造成这么大的损失。我想你自己心里也很内疚，所以我就不再说什么了，明天继续回到公司上班，把你的过错弥补起来。”阿明听了这番话后，当时就差点感动得跪下。从此以后，阿明心甘情愿地为王永庆卖命工作。

在台北老家新店市的直潭，王永庆还特地在老宅子里整理出一块小花园，并在花园中盖一座“报恩亭”，用来怀念祖先。他常常对公司员工说：“做人一定要善良，只有善良，别人才愿意和你打交道。”

王永庆对基层员工也很爱护。一位曾经被王永庆召见过的职员回忆说：“在我的想象中，王董事长是一个非常严格的人，整天都板着一张脸的大人物。想不到这次的接触却改变了我多年来对他的印象。他其实是一个非常和蔼的上司，从不吝惜自己宝贵的时间与属下进行沟通。他会不厌其烦地跟你讲做事的原则和方法，尽管要求很严，但是他往往很爱护努力工作的员工。”

在经营公司的时候，老板和属下的沟通一定要讲究人性化。老板是人，员工也是人。老板千万不能滥用老板的权力，一定要讲究策略，得人心才能得天下。

言行合一，行胜于言

王永庆死后，他的女儿王雪红写了一篇《止于至善》的文章来怀念其父亲，她认为她父亲的一生是对“止于至善”的完美诠释。以下是王雪红的文章：

2008 年 10 月 15 日，父亲去世了。就如同一座大山在顷刻间崩塌，连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

脚下的土壤都开始浮动起来。我像是突然间被推入一个冰冷而陌生的世界，再也寻不到父亲的世界。除了难以言传的悲痛，更有无法填补的空缺。

自然，父亲不只属于我，不只属于他的家人。作为一个传承历史并创造历史的人，他属于华人社会和整个世界。人们尊他为“产业之父”，敬他为“经营之神”。从台湾到祖国大陆，从华人社会到国际工商业，父亲白手起家而志怀高远，历尽艰辛而成就大业，勤勉睿智而止于至善，成为当代华人商业传奇的经典。而他对于我，则是永远的父亲和老师，永远的榜样和偶像。

作为父亲，他首先赋予我生命，这是我此生一切的缘由和根本。所以，仅仅为这出生于世的机会、存在于世的权利，我也永远感念父亲。而且，父亲不仅带给我生命，更呵护和关爱这个生命的成长。供养子女，让子女衣食无忧，让子女接受良好的教育，保有健康的身心，无论在传统的男权社会还是在当今时代，都是一项沉甸甸的责任和负担。父亲在这方面的承担和投入，用世间最高的标准审视，也是一个典范。他真正做到了于己于家问心无愧，旁人后人无可挑剔。

而这一切，其实并非从天而降，对我虽是与生俱来，在父亲则需要辛苦劳作。父亲的养育之恩，我当永远铭记在心。

不过，最让我感到幸运并受用终生的，是父亲的教诲。是父亲教我要正直、善良，诚信、承担，包容、感恩；是父亲教我要有独立的人格、自强的精神，一生都要勤勉努力，一切要靠自己打拼；是父亲教我要戒绝骄奢，戒绝浮躁，追根究底，潜心经营，敢为人先，止于至善。无论为人，还是处世，无论学习，还是事业，父亲都是我最亲近和最严厉的老师。

十几岁时，我在父亲的安排下离开台湾，前往美国求学。那时候的日子是艰苦的，父亲给我的钱只有精打细算才能用到月末。而且，父亲也不允许我总打电话，因为当时长途电话费很贵。但是那时候是我和父亲交流最多的时候。每隔一段时间，我都会收到父亲的长信。信中父亲会教我如何管理公司、如何追根究底、如何追求合理化。每次我读信的时候，脑海中呈现的，就是父亲那著名的“午餐汇报会”——在台塑，父亲每天都会邀请一名主管共进午餐，就该主管的管理细节追根究底。深究的程度让所有参加午餐汇报会的主管惴惴不安，即使事先做了最充分的准备。可以想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

见，如果不对所负责的工作达到痴迷的程度，是很难应对父亲的午餐汇报会的。

1982 年，我学成归来，加入了二姐创办的大众电脑公司。不过刚到公司不久，我就遭遇了人生的第一次挫折。但是事隔多年之后，那次交易被骗的经历在很多人眼中更像是一个传奇的序曲：我不顾姐姐和姐夫的阻挠，孤身前往巴塞罗那追债，同时还借此机会用了不到半年时间对欧洲的 IT 市场有了一个全面的了解。后来，我离开大众电脑，加入了台塑公司。虽然这一次仍旧没有持续多长时间，但深受父亲影响的我始终认为：只有像父亲那样打拼出一份属于自己的事业，才能真正实现自己的价值。

1988 年，我 30 岁。这一年，我把母亲送给我的一套房子做抵押，借了 500 万元开始了自己的创业生涯。尽管父亲没有给予资金上的任何帮助，但是父亲在商界内的深厚影响却给我带来了巨大的无形资产。当时，我去找人，别人会想，她是王永庆的女儿，做事应该不会差吧。尽管我自己已在一个全新的 IT 产业链打拼，但在我心中，父亲仍像是要对我追根究底的老板一样。每一次跟父亲汇报，我都像是父亲手下的业务主管，虽精心准备，仍诚惶诚恐。在我的印象中，父亲几乎从未给过我称赞，给我的，多是批评、质疑和建议。我心里一直奢望，父亲有朝一日能比较满意女儿的表现，夸我是个还不坏的学生。而这种奢望，正是我追随父亲的精神、效法父亲而一往无前、止于至善的动力。记得我刚刚当选台湾第一女富豪的时候，父亲的朋友问他是什么感觉，父亲摇了摇头，缓缓地说道：“她还差得远呢。”在几年之后，当我又获选亚洲之星的时候，父亲的朋友再次询问他的感觉，他虽然没有笑，但目光中有一丝遮挡不住的得意。

父亲的“教”，是言传身教，是言行合一，是行胜于言。父亲是一位不折不扣的行动者，坐而论道从来不是父亲的风格。从少年开始，父亲就每周工作 7 天，每日工作 10 小时以上。他每天凌晨两点起来打坐，静思，跑步，然后开始每天的日常工作，数十年如一日。正是这种勤奋，使父亲每每在进入一个新领域后，能快速形成深入的认知和独到的见解；正是这种勤奋，使父亲在台塑成为巨无霸后，仍能对企业的经营细节了如指掌，谋划持续改进之道。父亲的勤奋已经成为一个特殊的基因，渗透到企业乃至家庭的每一位成员。如果不是因为父亲的榜样的作用，我肯定做不到坚持早间 4 点多就起来长跑，一周 4 次，风雨无阻；如果不是因为父亲的榜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，我在工作强度要远远超出传统产业的 IT 领域，不会有如此的坚持和发展。以父为师，或许最重要的，是品味、理解父亲的奋斗历程，汲取其教益，传承其精神。父亲的生活点滴和创业实践，父亲给予我们的家庭环境和自己的成长阅历，已经是我一生都挖不完的宝藏，一生都学不尽的课堂。

小时候总是不理解父亲为什么陪伴我们的时间那么少，长大后慢慢明白了，他把更多的精力都放在管理公司、回报社会上面了。小时候在台湾，父亲每个月都会带我去长庚医院（王永庆投资兴办，目前是台湾最大的私立医院）。在那儿，父亲会告诉我说，所有的钱都不是自己的，而是社会交给自己保管的，最终还得回报给社会。而父亲的一生确实也是这么度过的。主说："流泪播种的，会欢呼收割。"父亲去世，长庚医院救治的很多病人、明志学校的好多学生都前来吊唁，父亲在天之灵看到这些，也应该欣慰了。而对自己，父亲总是很节俭。一日三餐非常简单，甚至他办公室里椅子上的皮都破了，他也不换。父亲 90 多岁的时候，还是闲不下来，每天坚持工作很长时间。勤劳和简朴说起来不难，难的是把这些当做习惯，坚持一辈子。在父亲的影响下，这些都成为父亲公司特质的一部分。到现在，我也慢慢明白了父亲的做法：人其实需要的不多，如果物质的欲望太多了，能用来认真做事的心力就少了。

在我看来，父亲是一个超人，也是一个凡人。父亲离开了我们，却依稀在我们面前。他是榜样，是最可学习与效法的榜样；他是偶像，是最亲近与最不神秘的偶像；他是神话，是最真实与最质朴的神话。父亲的一生，是对"止于至善"的完美诠释。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



巴菲特和王永庆是现代商业史上两颗熠熠生辉的明星，他们凭借自己的聪明才智和不懈的努力，取得了商业领域的骄人成绩，成为了世人崇拜的对象。他们能够成功，关键就在于他们各自拥有一套独特的投资和经营绝学，这使得他们能从芸芸众生中脱颖而出，成就其丰功伟业。本书汇集了他们投资和经营的全部绝学，这些绝学是他们历经成败得失之后精心提炼出来的深刻总结，这些总结能给那些想在投资创富和经营管理方面的人以学习和借鉴，是那些想获得成功的人必须遵循的人生准则。

巴菲特的投资智慧

★精准选择
★价值投资
★科学分析
★规避风险
★胜出市场
★冷静细心

王永庆的管理智慧

★科学管理
★合理经营
★满足客户
★选才用人
★但求实效
★明识晓义


ISBN 978-7-5021-7915-1

定价：34.00元